

# NOMMER 9

INVESTEREN IN ONTWIKKELING

**In dit nummer o.a.** Waar staat de NOM? **5** • Op weg naar een biobased economy **11**  
Fliinc fotoverslag in beeld **13** • Veilig werken vraagt om samenwerking **18**  
De bedrijvigheid rondom offshore wind **23** • En meer ...



## De verbouwing



Siem Jansen  
jansen@nom.nl

**Velen van u weten** wat het is: 'de verkoop gaat door tijdens de verbouwing'. In dat proces is de NOM nu terechtgekomen. In het regeerakkoord staan warme woorden over de regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Het belang van de NOM voor het Noorden wordt door veel partijen gezien, zo kunt u ook in deze NOMMER lezen. Tijdens de oudejaarsbijeenkomst van VNO-NCW Noord kwam dat ook al aan de orde in de vorm van een pleidooi voor een aandeelhouderschap van werkgeversorganisaties en kennisinstellingen.

**Belangrijkste vraag** is hoe we de regionaal economische ontwikkeling verder vorm gaan geven. Beleidsmatig gaat dat van Rijk naar provincies. En dus is de vraag: hoe willen Noordelijke bestuurders dat invullen? Immers, de schaal is niet provinciaal, maar op z'n minst Noordelijk. En de vervolgvraag daarna is welke taken en instrumenten je nodig hebt om dat beleid te concretiseren. En hoe je als overheid wilt sturen zonder dat de uitvoering onderdeel wordt van politieke willekeur die op de loer ligt.

**Afgeleid van de taken** en instrumenten, gaat het om de vorm. Een verbouwing op het gebied van aandeelhouderschap? Feitelijk zou dit geen rol moeten spelen in de output van onze activiteiten. Laat de aandeelhouder de NOM inzetten om effectief onze regionale economie te ontwikkelen en stuur vanuit 'good governance', op voldoende afstand. Alleen zo kan het vertrouwen voor de klant, het Noordelijk bedrijfsleven, behouden blijven.

**Terwijl die verbouwing** via de bestuurstafels vorm krijgt, gaan we ondertussen gewoon door met ons werk omdat er nog genoeg te ontwikkelen valt in de Noordelijke economie. En dus vindt u in deze NOMMER weer voorbeelden van de 'verkoop die doorgaat'.



Aan het woord	2	<b>Siem Jansen</b> laat de verkoop doorgaan
Ronde tafel	5	<b>De NOM</b> , wie heeft het straks voor het zeggen?
Biobased economy	11	Zo, en nu gaan we eindelijk echt voor <b>groen</b>
Finc in beeld	13	<b>Het ondernemerschap</b> , ja, dat moet gevierd worden
Participaties	16	Over verzamelen, software en sportief bezig zijn
NPAL	18	<b>Een goede voorbereiding</b> is het halve werk
Kansen	20	Drie ondernemers en de <b>NOM als netwerkpartner</b>
Energie 1	22	<b>Slimmere</b> en efficiëntere <b>energienetten</b> , dat willen we
Energie 2	23	<b>NNOW</b> is the moment
Eye-opener	25	Waarom doen uw klanten niet wat <b>ú wilt?</b>

**NOMMER** is een magazine van N.V. NOM en speciaal bedoeld voor relaties en iedereen die geïnteresseerd is in de activiteiten van de investerings- en ontwikkelingsmaatschappij voor het Noorden. NOMMER is open, toekomst- en resultaatgericht en beschrijft de economische ontwikkelingen, de ondernemingsgeest, en het leven en werken in Groningen, Friesland en Drenthe.

**Verspreiding:** gratis onder alle relaties van N.V. NOM.

**Redactie:** Communicatie N.V. NOM, Manisch Creatief.

**Eindredactie:** Annemarie Atema, atema@nom.nl.

**Idee, art direction en realisatie:** Manisch Creatief.

**DTP/pre-press:** SYL dtp & vormgeving.

**Tekstbijdragen:** Annemarie Atema, Alex Berhithu, Manisch Creatief, Jorijn Franken, Folkert van der Glas, Marco Jansen, Siem Jansen, Erik Jorritsma, Anne Kingma, Loek Mulder, René Oosterhoff, Willem van Reijendam, René Schoenmakers en Hans Veenhuis.

**4** **Fotografie:** Alfred Oosterman, Patrick Ruiten, Koos Vos, archief NOM, stock.

**Drukwerk:** Grafische Industrie De Marne.

**Oplage:** 3.200 exemplaren.

**Rechten:** Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, vermenigvuldigd of geproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de N.V. NOM of andere auteursrecht-hebbers. Alle gegevens zijn onder voorbehoud, en er kunnen geen rechten aan worden ontleend.

**NOMMER** is een uitgave van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland. Paterswoldseweg 810, Groningen. Telefoon (050) 521 44 44, www.nom.nl.

**Cover:** Van links naar rechts: Sieger Dijkstra, Rik Kielman, Sjoerd Galema, Ron van Gent en Siem Jansen. Fotografie Alfred Oosterman.

Februari 2011

# NOM tipparade

Ook in deze editie van de NOMMER hebben wij weer tips voor ondernemende ondernemers in Noord-Nederland. Neem ze mee, probeer ze uit en laat ons weten wat uw bevindingen zijn. Of: heeft u zelf een goede tip? Mail deze naar atema@nom.nl. De beste adviezen worden beloond met een vermelding in de volgende NOMMER.

- Tip 1** **Met stip op 1!**  
Neem risico's maar doe het bewust.
- Tip 2** **Van niks op 2!**  
Probeer niet alles tegelijk te verbeteren. Begin bij verbeteringen die met de minste moeite het meeste resultaat opleveren.
- Tip 3** **Een blijver!**  
Vraag referenties op bij ondernemers die ook door de NOM zijn gefinancierd.
- Tip 4** **Goed op weg!**  
Voor energieliefhebbers: lees het boek Sustainable Energy, without the Hot Air. Een boek over duurzame energie, zonder gebakken lucht!
- Tip 5** **Still going strong!**  
Subsidie is aardig als de plannen van de ondernemer passen binnen de regels van een subsidieregeling. Subsidies worden daarentegen een last als de plannen opgesteld worden om maar aan een subsidieregeling te voldoen.



De rol, taken en de positie van de NOM worden door politiek, bedrijfsleven en de organisatie zelf, voortdurend kritisch bekeken. Reden voor de NOM een aantal partijen uit te nodigen voor een debat over wat de NOM voor de Noordelijke economie en het bedrijfsleven dient te betekenen. 'We willen weten waar we staan', zegt NOM-directeur Siem Jansen.

De Noordelijke economie heeft nog altijd behoefte aan een krachtig instrument dat kansrijke bedrijven en sectoren net dat beetje extra energie geeft om daadwerkelijk te slagen. Nu het kabinet het regionaal beleid heeft afgeschaft en het min of meer aan de regio's zelf overlaat, is het de vraag welke rol de NOM in dit verband dient te vervullen. En wie dient daarbij het zeggenschap over de ontwikkelingsmaatschappij te hebben? Nu is dat nog het Ministerie van Economische Zaken, als grootaandeelhouder. Maar het Rijk wil van dat eigendom af. Zijn het dan de provincies die de baas moeten worden bij de stimuleringsorganisatie, of misschien het bedrijfsleven, zoals VNO-NCW eind vorig jaar stelde? De werkgeversorganisatie is

wel geïnteresseerd in aandeelhouderschap, samen met MKB Noord bijvoorbeeld. Ook kennisinstellingen kunnen hier een rol vervullen. Of is een combinatie van die partijen een beter idee? De zeggenschapsverhouding is bepalend voor hoe de NOM haar rol de komende jaren zal invullen en het onderwerp liep dan ook als een rode draad door een levendig debat, dat werd gehouden bij Dijkstra Holding, waar o.a. Koninklijke Sjouke Dijkstra en MUG Ingenieursbureau deel van uitmaken. Aan tafel zaten de Friese EZ-gedeputeerde Sjoerd Galema, Ron van Gent, directeur van MKB Noord en de ondernemers Sieger Dijkstra, van Dijkstra Holding en Rik Kielman van het innovatieve >

Groningse marketingbedrijf Darling Delicious. NOM-directeur Siem Jansen completeerde het gezelschap. Aan de hand van een aantal stellingen legde de NOM zichzelf op de pijnbank. En soms deed dat best een beetje zeer.

### Scherper zeilen

De politicus in het gezelschap, gedeputeerde Sjoerd Galema, plaatst het vraagstuk eerst maar eens in perspectief. Hij wijst erop dat de tijd dringt en actie geboden is. 'Nu landelijk het bed wordt opgeschud en het regionaal economisch beleid wordt gedecentraliseerd, moet het noorden zich als de wiedeweerga afvragen hoe wij hier in dit gebied de rol van de NOM en de overheid zien als bediener van

MKB Noord-voorman Ron van Gent valt Galema bij: 'Actie is hard nodig', meent Van Gent eveneens. 'Temeer wanneer we ons realiseren dat die decentralisatie van regionaal beleid gepaard gaat met bezuinigingen. Dat noopt de NOM scherper te zeilen op wat haar taken en functies zijn.'

### Takenpakket

'Zonder de NOM gaat het vooralsnog niet', vult Van Gent aan. 'De NOM is belangrijk voor de structuurversterking en innovatiebevordering. De markt is imperfect en laat dingen liggen die kansrijk zijn en innovatief. Bedrijven lopen daardoor financiering mis. Daar vervult de NOM een hefboomfunctie. Wel vind ik dat beter in kaart gebracht moet worden

willen bijspringen, dan hoeft de NOM dat wat mij betreft niet meer te doen.' Risicodragend financieren is volgens Dijkstra in elk geval een beter instrument dan het verstrekken van subsidies. Al was het alleen al vanwege de enorme inspanning die bedrijven zich moeten getroosten om steun via die weg te bemachtigen. Ook Rik Kielman denkt er zo over: 'De NOM moet een aanvulling zijn op de markt. Wij werken momenteel aan een startup en het is werkelijk een crime om geld aan te trekken. Banken en particulieren zijn buitengewoon terughoudend in het verstrekken van risicokapitaal. En wat betreft de subsidies: die komen vooral terecht bij bedrijven die het meest bedreven zijn in het invullen van

punt: kan de NOM geld vragen voor haar diensten? Moet de NOM met andere woorden zich richten op eigen rendement en commerciële werken? 'Aan financiering zou de organisatie wat kunnen overhouden', denkt Jansen. 'Bij acquisitie is dat echter geheel anders', benadrukt hij, 'want wie moet daar de rekening voor ontvangen? Stel dan dat de ontwikkelingsmaatschappij facturen stuurt voor bijvoorbeeld advisering?' Kielman: 'Ik heb recent via de NOM een aantal masterclasses gevolgd. Daar had ik best voor willen betalen.' Siem Jansen zegt dat de NOM inderdaad nadenkt over haar marktgerichtheid en over het structureel in rekening brengen van adviesdiensten. Hij wijst op iets anders dat hier speelt.

treffend zakelijk principe.'

### Wie heeft het voor het zeggen?

Ook de NOM kan een euro maar één keer uitgeven. Stel nou dat de NOM verlies leidt, wie trekt er dan de beurs? 'In een verliessituatie zullen zeker problemen ontstaan wanneer de drie provincies elk voor eenderde aandeelhouder zijn', stelt Jansen. 'Want', zo vraagt hij zich af, 'zal een Friese gedeputeerde bereid zijn op te draaien voor een mislukte NOM-investering op een industrieterrein in Emmen? De NOM mag daarom niet volledig aan de provinciale politiek worden overgelaten', vindt Jansen. Galema valt hem hierin bij in duidelijke taal: 'Op het moment dat bijgestort moet worden haal je het

gemobiliseerd. Op een aantal van die thema's heeft Noord-Nederland veel te bieden. Het heeft dus zin een aantal projecten te formuleren waar die thema's terugkeren. Daar mogen dan geen regionale schotjes tussen staan. We kunnen de economie beter bedienen vanuit noordoostelijk perspectief dan vanuit noordelijk perspectief. Neem de food-sector. Daarvoor is de Wageningen University ongelooflijk belangrijk, maar ze is bestuurlijk erg ver weg.' Ook Ron van Gent ziet wel wat in dat plan. 'We moeten inderdaad redeneren vanuit de vraag wat de regio kan bijdragen aan die topgebieden. Vanuit het idee van massa en schaalvergroting is een samengaan met OOST NV nog niet zo gek.'



de economie', verklaarde Galema. 'Het is dringend noodzakelijk dat we tot een nieuwe taakverdeling komen. We moeten helder hebben wat de NOM doet, wat er bij mij vanuit het provinciehuis gebeurt en wat een organisatie als het SNN (Samenwerkingsverband Noord Nederland) onderneemt.' Galema zegt dat vanuit het Friese provinciebestuur dringend behoefte is aan overleg en initiatieven die de gewenste duidelijkheid kunnen geven. Er is volgens hem al enige beweging te zien, maar Galema is er niet gerust op: 'Als we niet opletten, dan plukt iedereen wat rijpe vruchten en geeft daarna niet meer thuis.'

wat er allemaal is aan fondsen die bedoeld zijn om risicovolle investeringen te ondersteunen. Bovendien moet de verhouding tussen ondersteuning voor starters en bestaande bedrijvigheid kritisch tegen het licht worden gehouden.' De beide ondernemers in het debatpanel onderschrijven de woorden van Van Gent. 'Ik beschouw de NOM in de eerste plaats als een ontwikkelingsmaatschappij, niet als een participatiemaatschappij', zegt Sieger Dijkstra. 'Waar de markt het laat afweten, daar moet de NOM bijspringen. Vaak betreft dat starters. Als particuliere investeerders of andere informals

formulieren.' 'Het snoeien in subsidies is reeds ingezet door het rijk', vult gedeputeerde Sjoerd Galema aan. 'Er is reeds een beweging van minder subsidiëren en meer investeren en participeren. Ik zie dat als een positieve ontwikkeling met het oog op het scheppen van een kennisgedreven economie. Ik ben overigens van mening dat die overheid - en dus ook de NOM - geld terug mag vragen. Heeft een ondernemer succes, dan deelt de overheid daarin. Bij pech lijdt de overheid mee.'

### Een commerciële NOM?

Dat laatste raakt aan een interessant

Door bezuinigingen komt de advisering en coaching van ondernemers onder druk te staan. Jansen betreurt dat: 'Veel starters gaan de mist in, niet omdat ze niet hard werken, maar omdat ze teveel gefocust zijn op hun product. Een initiatief als Flinc toont aan dat intensieve begeleiding tot succes leidt.' Ook Ron van Gent vindt het gerechtvaardigd wanneer de NOM een deel van de inkomsten zelf uit de markt haalt. 'Goed organiseren van begeleiding van ondernemers beschouw ik als een van de kerntaken van de NOM. Als daar voor een deel geld voor wordt gevraagd, is dat een doel-

monster van de politiek binnen. Dat zal tot ver in de bedrijfsvoering voelbaar zijn. Dat moet je echt niet willen.' In plaats van de zaak te splitsen ziet Galema meer in uitbreiding en samenwerking in een breder verband, een fusie met OOST NV (Ontwikkelings Maatschappij voor Overijssel en Gelderland) bijvoorbeeld. Het kan een versterking zijn, want, zegt hij: 'Het beleid van het Rijk richt zich nu op topgebieden rond thema's als water, voedsel, tuinbouw, high-tech, life-sciences, chemie, energie, logistiek en creatieve industrie. Daar wordt de kracht van Nederland

Siem Jansen denkt echter dat een NOM-OOST-fusie weinig oplevert. Vooral omdat het ten koste gaat van de zichtbaarheid van de organisatie. 'En bovendien', aldus Jansen, 'die schotten zijn niet zo hoog en stevig als Galema suggereert. Op food-gebied zijn er bijvoorbeeld al meerdere samenwerkingsverbanden met de Wageningen University. Veel belangrijker is', vult Jansen aan, 'wie beslist voor ons in welke sectoren wij investeren? Dat dient een aandeelhouder te doen. Wat dat betreft zitten we in een vacuüm.' Van Gent doet hier een openlijke sollicitatie: 'Die kiem van ieder voor >

zich zie ik ook. We moeten dus heel goed nadenken over hoe je vermijdt dat daar problemen rijzen. Dat kan door marktpartijen aandeelhouders te maken.'

### Waar hoort de NOM thuis?

Een ander politiek gevoelig punt is de vestigingsplaats van de NOM. Sinds jaar en dag staat het hoofdkantoor van de organisatie in Groningen. Dat heeft de Friezen nimmer lekker gezeten. Want, redeneert men in die provincie: Groningen mag dan als stad een zwaartepunt in het Noorden zijn, de Friese economie is de grootste van de drie provincies. 'Ik veroordeel dat niet', aldus Galema. 'Ik constateer slechts. Voor de beeldvorming is het belangrijk dat de NOM ervoor zorgt dat ze zichtbaar is in alle drie de provincies. Zet niet alle kaarten op Groningen.'

'Galema heeft daar een punt', reageert Siem Jansen. 'Maar de helft van ons personeel is Fries en we hebben ook een pied à terre in Leeuwarden. We vinden het belangrijk dat we de taal van de ondernemers spreken en daarom zorgen we er dus ook voor dat Friestalige adviseurs deel van ons personeelsbestand zijn. Daarnaast zijn we betrokken bij de uitvoering van het stimuleringsfonds Frysian Development Fund.'

Jansen wijst er tevens op - refererend aan de discussie hierboven over de NOM als speelbal van de politiek - dat op geen enkele wijze vooraf een verdeling van gelden over de provincies wordt vastgesteld. 'We kijken gewoon waar de economische dynamiek ligt', vult Jansen aan. 'Daar ondersteunen we.'

Galema weer: 'Als op grond van objectieve criteria wordt beslist dat hier weinig NOM-geld landt, dan is

dat helemaal niet erg. Geef mij een economie waar de NOM niet nodig is.' Dat laatste is een interessante gedachte, stelt ook de rest van het panel enigszins besmuikt vast.



### De NOM als makelaar

Belangrijker echter dan de kwestie rond de vestigingsplaats van de NOM, is de vraag hoe een verbetering kan worden bereikt van afstemming van activiteiten van de vele organisaties (TCNN, SNN, NOM, Syntens, KvK, etc.) die zich richten op stimulering van de Noordelijke economie en bedrijfsleven, stelt het panel unaniem. 'Ik zie door de bomen het bos niet meer', verklaart Sieger Dijkstra. 'Wie doet wat? Er zit teveel overlap in. Het zou goed zijn wanneer alles op één plek wordt samengebracht. Dat leidt tot betere afstemming en aansturing. Het TCNN als kraamkamer, vervolgens de NOM die initiatieven verder brengt. Dat proces moet beter op elkaar aansluiten.'

Het idee voor het Ondernemersplein, waar in Leeuwarden een aantal van deze organisaties wordt ondergebracht, wordt met instemming begroet.

Sjoerd Galema: 'In maart gaat het van start en doel is om het gebouw een makelaarsfunctie te laten vervullen. Daar valt echt nog wel wat te winnen.' Van Gent: 'Alle ideeën moeten naar één plek worden gelooft. Die makelaarsfunctie moet zeker beter worden ingevuld. Daar ligt terrein braak, zeker ook voor de NOM. Het is in elk geval beslist niet wenselijk dat organisaties elkaar beconcurreren.' Siem Jansen laat weten dat het binnen de NOM aandacht heeft. 'We maken al afspraken met bijvoorbeeld TCNN. We schuiven ook zaken naar andere organisaties door. Steeds vaker worden vanuit bijvoorbeeld de financieringsafdeling initiatieven doorgeschoven, naar andere afdelingen of andere organisaties. Op die manier creëren we ketenprojecten die anders niet tot stand komen.'

Een rol die de NOM in ieder geval wil blijven houden is het aanjagen van discussies over actuele thema's. Zo gooit Siem Jansen op de valreep nog even de knuppel in het hoenderhok door extra geld voor onderwijs ter discussie te stellen: 'Het zou naar mijn idee wenselijk zijn als 1 procent van de investeringen in infrastructuur zou worden besteed aan onderwijs. In het bijzonder om de aansluiting op de arbeidsmarkt beter te laten verlopen.' Als 1 procent van het compensatiefonds van € 2,7 miljard daarvoor wordt ingezet, zouden er tientallen miljoenen voor beschikbaar komen. 'Dat is een enorm bedrag waar je veel mee zou kunnen bereiken', stelt Jansen. Het is een betoog dat op instemming kan rekenen van alle partijen. En daarmee is alweer de basis gelegd voor een komende bijeenkomst. Die komt er zeker. ■

## De 'human factor'



Hans Veenhuis  
Plant manager  
Lubrizol Advanced Materials  
Resin BV  
hans.veenhuis@lubrizol-nl.com

**Hoe komt een multinational** tot het besluit om een productielocatie te vestigen in Delfzijl? In 1996 heeft het Amerikaanse destijds BF Goodrich (het huidige Lubrizol) deze keuze gemaakt. De markt van CPVC was internationaal groeiende en de enige productielocatie in Noord-Amerika werd uitgebreid met een plant in Delfzijl om de markt buiten Noord- en Zuid-Amerika te bedienen. Natuurlijk waren er rationale redenen, zoals de aanwezigheid van een chloorproducent, een goed geoutilleerd bedrijvenpark waarbij ook de garantie van Europese subsidie nog een handje hielp. Zaken die de NOM destijds prima onder de aandacht bracht en die voor een groot deel de keuze hebben bepaald. Maar vooral de beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel was van belang. Achteraf gezien maakte deze laatste 'human factor' het verschil.

**De Lubrizol-plant** in Delfzijl heeft van meet af aan ingezet op participatie, betrokkenheid en ontwikkeling van werknemers. Gebruikmakend van dezelfde installatie en bovenliggende organisatie is het de plant gelukt om de prestaties van Lubrizol-zusterbedrijven te overstijgen met uitstekende innovatieve ontwikkelingen. Zo is de productiecapaciteit met 60% toegenomen zonder grote investeringen en liggen de veiligheidsprestaties op een hoog niveau. Zonder twijfel heeft de 'human factor' hier het verschil gemaakt.

**Het platform NPAL** (Noordelijke Productiviteits Alliantie) is een uitstekend initiatief van de NOM. Ook wij hebben ons enthousiast aangesloten bij het cluster Lean 6 Sigma en in december 2010 het veiligheidsconvenant mee ondertekend. Naast het delen van kennis en ervaring en de ontwikkeling van effectieve tools, is dit in mijn ogen hét uitgelezen platform om de 'human factor' onder de loep te nemen: een erg belangrijke factor voor succes die, onder druk van de vergrijzing en een gebrek aan belangstelling van de jongere generatie voor techniek, aandacht verdient van iedere ondernemer in de technische sector.

**Wij zijn hier proactief** mee omgegaan. Door in- en externe opleidingen en het aantrekken van zij-instromers houden we de kennis en kunde op peil. De vergrijzing gaan we te lijf door de ontwikkeling van levensfasebewust beleid. Door alle werknemers bewust te laten nadenken over hun eigen toekomst ontstaan er interessante gedachten. Een bijzonder initiatief is het invoeren van flexibele volcontinuuroosters, tot nu toe nog erg ongebruikelijk in de chemische industrie. Door de werknemer zelf hierop invloed te laten uitoefenen is een betere work-life-balance mogelijk. Nog belangrijker is de mogelijkheid om werknemers in samenhang hiermee te kunnen opleiden en andere taken te laten uitvoeren.

**Om dit soort plannen** te laten slagen is verandermanagement van groot belang. Participatie, duidelijk beleid en doorzettingsvermogen zijn de factoren die hierin de doorslag geven. We kunnen er niet omheen dat vanwege maatschappelijke ontwikkelingen er meer van dit soort initiatieven gestart moeten worden. Iets waar we graag over nadenken, samen met anderen.

## Het Dutch Biorefinery Cluster (DBC)

# Op weg naar een biobased economy

In het Dutch Biorefinery Cluster (DBC) werkt de agro-industrie samen met de papier- en kartonindustrie aan innovatieve marktkansen. Door samen meer waarde uit biomassa te halen worden grote stappen gezet in het daadwerkelijk realiseren van een groene economie. 'Het is één van de belangrijkste technologische en commerciële uitdagingen van deze eeuw.'

Fossiele grondstoffen worden schaarser en steeds duurder. Daar moeten we dus slim en zuinig mee omgaan. En dan is er natuurlijk nog het klimaatprobleem. Ontwikkelingen die ons noodzaken om op zoek te gaan naar alternatieven, naar hernieuwbare, groene grondstoffen. De toekomst is daarom aan de biobased economy, een economie waarin chemie en materialen uit fossiele grondstoffen worden vervangen door duurzame alternatieven. Denk aan het gebruik van biomassa voor brandstoffen, chemicaliën, materialen en elektriciteit. In zo'n groene economie is een sleutelrol weggelegd voor de agro-foodsector en de papierindustrie. Daar wordt immers een substantieel deel van de biomassa verwerkt. Niet zomaar is enkele jaren geleden het Dutch Biorefinery Cluster (DBC) opgericht. Het DBC is een industrieel samenwerkingsverband tussen agrarische coöperaties (Cosun, Friesland-Campina en AVEBE), Productschap Akkerbouw, Courage, de Koninklijke Vereniging van Nederlandse Papierfabrieken en de NOM. Doel: het gezamenlijk volledig tot waarde brengen van plantaardige grondstoffen en het sluiten van mineralenkringlopen.

### Interessante mogelijkheden

Nieuwe ontwikkelingen oppakken, samen ontwikkelen en samen investeren in nieuwe kennis en projecten, omschrijft Eisse Luitjens de achterliggende gedachte van het DBC. Eisse is hoofd Ontwikkeling & Innovatie bij de NOM en één van de directeurs van het DBC. 'En alles onder het motto: zo veel mogelijk waarde uit biomassa halen staat gelijk aan zo efficiënt mogelijk met biomassa omgaan', vult hij aan. 'Het efficiënter en zo volledig mogelijk benutten van biomassa is één van de belangrijkste technologische en commerciële uitdagingen van deze eeuw. Het verklaart de urgentie van industriële samenwerking in ontwikkeling en implementatie. Neem de papier- en kartonindustrie. Voor die sector is hout de bron van nieuwe vezels, het is hun levensader. Toen er vanuit de overheid promotie werd gemaakt voor het gebruik van biomassa groeide de interesse voor hout voor andere doeleinden. De papier- en kartonindustrie moet dus ook op zoek naar andere bronnen. Een voorname reden dat men zich bij het DBC heeft aangesloten. Met de andere partners kunnen ze kennis en ervaring uitwisselen en van elkaar leren. Als je over >



de verschillende sectoren heen kijkt, ontdek je vaak interessante mogelijkheden. In de productie van aardappelzetmeel blijven er bijvoorbeeld aardappelvezels over die nu in veevoer verdwijnen. In de suikerbietenindustrie blijft pulp over waar vezel in zit. En er is bietenblad, dat nu niet geogost wordt, maar dat wellicht wel kan worden wanneer er een aantal componenten in blijken te zitten die je kunt verwaarden.'

### Nieuw perspectief

De NOM is één van de initiators van het DBC en nog steeds mede-aanjager van het cluster. Om zo bij te dragen aan nieuwe activiteiten tussen de verschillende partners en hen te voorzien van relevante kennis en contacten. Alle partijen zijn erop gericht om meer uit plantaardige grondstoffen te halen. Samen werken ze aan mogelijkheden om bij- of restproducten weer grondstoffen te laten worden voor andere producten. 'Omdat je niet in een directe concurrentiesfeer zit, kun je dus ook eenvoudig gezamenlijk nieuwe activiteiten oppakken en daarin investeren', benadrukt Eisse. 'Het DBC biedt wat dat betreft grote kansen voor de Noord-Nederlandse economie. De papierindustrie is hier gevestigd en levert veel werkgelegenheid. Er bestaat behoefte aan ondersteuning om nieuwe wegen en input te vinden. Daarnaast zorgt een biobased economy in een gebied met groot-schalige landbouw voor een nieuw perspectief voor met name de agro-sector. Niet in de laatste plaats vanwege de steeds marktgerichtere koers van het gemeenschappelijke landbouwbeleid. Er moet meer uit de markt worden gehaald, meer waarde uit producten komen. Daar sluit een initiatief als het DBC natuurlijk geweldig bij aan.'

### Protein Competence Center

Ook de raakvlakken met de ambitie van Energy Valley zijn helder. Biomassa speelt tenslotte een grote rol in het streven naar een duurzame samenleving. 'Maar dan moet je er wel meer mee doen dan het uitsluitend gebruiken voor een toekomstbestendige energievoorziening', betoogt Eisse. Voordat de NOM startte met het DBC werd het Carbohydrate Competence Center (CCC) opgezet. Met dezelfde industrieën wordt daar hoogwaardige kennis op het gebied van koolhydraten gegenereerd, ontwikkeld en gedeeld om innovatie te bevorderen. In de kern gaat het daarbij om in het hoofdproces meer waarde uit koolhydraten te halen. Een volgende stap kan volgens Eisse het opzetten van een Protein Competence Center zijn. Als voorbeeld noemt hij SOLANIC,

het dochterbedrijf van AVEBE, dat nieuwe technologie gebruikt voor het winnen van high performance eiwitten voor de voedings- en geneesmiddelenindustrie.

### Partnerships in chemische wereld

Eisse is zichtbaar tevreden over de samenwerking tussen de verschillende partijen. Sterker, hij merkt dat die steeds gemakkelijker verloopt. Dat uit zich onder meer in een groeiend aantal projecten. Projecten die tot stand komen door een gezamenlijke benutting van kennis, het gezamenlijk formuleren van R&D-gebieden en het collectief adviseren en acteren op benodigde wetsaanpassingen. Inmiddels bestaan er ook contacten met de chemische industrie. Daarin ligt voor het DBC een enorme uitdaging en kans, zegt hij. 'We willen met de agro-industrieën komen tot partnerships in de chemische wereld. Dan denk ik niet alleen aan de bulkchemie, maar vooral ook aan de nichespelers in die sector. Je kunt bijzondere componenten isoleren uit het vruchtwater van planten en die vervolgens gebruiken voor energiezuinige productieprocessen in de chemie. Als je de plant als fabriek weet te gebruiken, dan geef je pas echt een boost aan de bio-based economy.' [www.dutchbiorefinerycluster.nl](http://www.dutchbiorefinerycluster.nl)

### De 5 thema's van het Dutch Biorefinery Cluster (DBC)

- **Mineralenkringloop.** De toenemende vraag naar plantaardige producten vereist een efficiëntere benutting van land en bewust gebruik en recycling van mineralen.
- **Eiwitcascadering.** De stijgende vraag naar eiwitten voor voeding en veevoer vereist structurele aandacht en collectieve actie om eiwitten uit reststromen te mobiliseren.
- **Vezelcascadering.** Raffinage van lignocellulose tot haar afzonderlijke biopolymeren, en cascadering ten behoeve van bestaande en toekomstige toepassingen vereist samenwerking.
- **Chemische bouwstenen uit planten.** Samenwerking om nieuwe technologieën voor productie en isolatie van bijzondere componenten in planten, ontwikkeld en geaccepteerd te krijgen.
- **Watervalorisatie.** Transitie van waterzuivering naar de isolatie van waardevolle componenten en productie van energie zal bijdragen aan het sluiten van diverse kringlopen.

## UITREIKING FLINC AWARDS!



and  
the winners  
are ...

Het is maandagavond, 31 januari 2011. De stad is leeg en verlaten, maar aan de Turfsingel in Groningen brandt een paarsig licht. Over de parse looper loopt langzaam de Stadsschouwburg vol. Het is zover: vanavond is hier de uitreiking van de Finc Awards. 34 Ondernemende ondernemers strijden om Awards in 7 categorieën. Deze avond laat het resultaat zien van 2 jaar Finc. Wat zijn er veel ondernemers met goede ideeën Finc geweest. En wat jammer dat Finc nu stopt ... Een fotoverslag.



Dé weg naar startkapitaal



VIP's only, stond er op de uitnodiging. En die plezier je met bubbels natuurlijk: CHAMPAGNE! De tafels zijn versierd met speciaal voor de gelegenheid ontworpen petit fours. Die Finc Awards zijn echt verrukkelijk.





Nee, over de dresscode waren geen misverstanden zo bleek: iedereen was van boven ...



... en van onderen paars gestrikt.



En terwijl veel mensen om zich heen keken op zoek naar bekenden, werd ook het speciaal voor de gelegenheid uitgebrachte 'Flinc in beeld' goed gelezen.



De laatste loodjes, Machteld geeft Max van den Berg, voorzitter Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) en Commissaris van de Koningin van de Provincie Groningen nog wat finale aanwijzingen ... terwijl langzaam alle VIP's hun stoel opzoeken.



Terwijl Siem Jansen (directeur NOM) en Jacob Emmelkamp (Bestuursvoorzitter Kamer van Koophandel Noord-Nederland) nog even snel het Noordelijke ondernemersklimaat bespreken ... zitten de 34 finalisten natuurlijk vooraan. Het duurt niet lang meer en dan gaat het licht uit ...



... en de spot aan... daar isssssss: Arie Koomen (uweetwel van de Lama's), spreekstalmeester en humorist deze avond.



Oooh, wat zijn die Finc Awards mooi geworden! StabiAlert neemt, uit handen van Max van den Berg, de eerste in ontvangst: ze zijn de meest veelbelovende onderneming op het gebied van pieken en speerpunten. Daarna vertelt Siem Jansen dat de prijs voor de onderneming met de meeste groeiambitie gewonnen is door Anome Projects ...



14



... en Jacob Emmelkamp geeft de Award voor de sterkst regio-overschrijdende onderneming aan Pipe Protect. Janika Horvath, directeur Syntens Noord-Nederland, zette de genomineerden in zijn categorie in de schijnwerpers en terecht! Ze kregen een staande ovatie, maar CC Trailer ging er, onder het toezien van 'floormanager van dienst' Mercedes van Finc (verantwoordelijk voor het uitreiken van bloemen en Awards) met de prijs vandoor: winnaar in de categorie meest innovatieve onderneming.



Hoofdredacteur Dagblad van het Noorden Pieter Sijpersma wilde natuurlijk niet anders dan de Award uitreiken aan de onderneming die het best hadden gezorgd voor hun eigen media-aandacht: &Talent. Gerdy: 'Leuk: komen we ook eens in Dagblad van het Noorden'. En dan was er nog een Award voor de meest gedreven ondernemer, voor Darling Delicious. Ron van Gent (directeur MKB Noord) was erg in zijn nopjes dat in het huis van de cultuur op deze avond het ondernemerschap werd gevierd.



15



Sibrand Poppema, voorzitter van Bestuur van de Rijksuniversiteit Groningen (RUG), had zich, als fervent muzikiefhebber, goed voorbereid, had zich al geregistreerd en uitvoerig op de site rondgekeken. Ook de jury was eensluidend: Songa werd winnaar in de categorie leukste studentenbedrijf. Verrassing! Was er ineens nog een uitreiking. De uitreiking van de Superspeen 'Baby'. Aan Machteld van der Werf. Finc-communicatieadviseur en binnenkort echt behoorlijk uitgeteld ... bij die aanblik hielden sommige aanwezigen het even niet meer droog ...



Jan Martin Timmer (ook echt Finc), verantwoordelijk voor een avond lang 'and the winner is ... tromgeroffel' kon eindelijk even bijkomen. Pffff, best vermoeiend. In je eentje. En toen, toen mocht er onder het genot van enzovoort, ein-de-lijk genetwerkt worden. Het was een mooie avond. Een spetterende bijeenkomst (o.a. dankzij Smart Camels). Er waren lovende reacties. En natuurlijk werd er tot in de late uurtjes doorgespraakt. Iedereen was het erover eens. Finc-team bedankt!



## Catawiki, webcatalogus en marktplaats voor verzamelaars

*Nog niet zo lang geleden waren verzamelaars voor het bijhouden van hun verzameling afhankelijk van papieren zoeklijstjes en catalogi die onregelmatig verschenen. Om hier iets aan te veranderen hebben René Schoenmakers en Marco Jansen, zelf ook fanatieke verzamelaars, in 2008 een unieke webcatalogus voor verzamelaars ontwikkeld: Catawiki.*

Catawiki is een internationale online catalogus met afbeeldingen en gegevens van alles dat verzamelaars verzamelen.

De catalogus wordt net als Wikipedia, de online encyclopedie, door de gebruikers zelf aangevuld en bijgehouden. Op Catawiki kunnen verzamelaars eenvoudig voor hun verzamelgebied opzoeken wat er allemaal bestaat en wat het waard is. Daarnaast kan men, door middel van het aanvinken van de items in de catalogus, gemakkelijk een verzameling online in kaart brengen en een zoeklijst aanmaken van nog ontbrekende verzamelobjecten. Op de site is ook een beursagenda met een overzicht van internationaal georganiseerde beurzen en markten te vinden.

Naast een verzamelfunctie heeft Catawiki ook een handelsfunctie. Op dit moment worden er al meer dan 1,5 miljoen verzamelobjecten te koop aangeboden.

Iemand die verzamelobjecten te koop aan wil bieden kan, eveneens door het selecteren van de betreffende items in de catalogus, items toevoegen aan zijn eigen verzamelshop. Hierdoor kunnen verkopers op een snelle manier veel verzamelobjecten aanbieden, zonder dat ze zelf alle afbeeldingen en gegevens in hoefden te voeren. Het aanbod in de webshops op Catawiki wordt automatisch vergeleken met de zoeklijsten van de verzamelaars. Verkopers betalen alleen commissie als er iets wordt verkocht.

Dat de site een goed concept is, staat wel vast. In 2010 won Catawiki de Best Website Award en Publieksprijs bij de uitreiking van de Accenture Innovation Awards. Dit jaar zal in het teken staan van de internationalisatie. Mede dankzij een investering van de NOM wordt de site op korte termijn ook in Engeland, Duitsland en Frankrijk gelanceerd. Er is uit meerdere potentiële investeerders bewust gekozen voor de NOM, vooral omdat René in zijn vorige bedrijven, Wisdom en The Missing Link, ook met de NOM heeft samengewerkt. De NOM is tot aan de verkoop van deze bedrijven aan Ordina een betrouwbare partner gebleken.

Marco Jansen en René Schoenmakers  
[www.catawiki.nl](http://www.catawiki.nl)



## Participaties aan het woord

### Syntri MKB-Be drijfssoftware



*Syntri ERP B.V. is leverancier van in eigen beheer ontwikkelde MKB-Bedrijfssoftware (Relatiebeheer (CRM), Orderbeheer (ERP), Inkoopbeheer (SCM), Management, Workflow, Kwaliteit, Organisatiebeheer). De modulair opgebouwde software is schaalbaar in complexiteit. Het wordt geïmplementeerd in klant-order gestuurde bedrijfsprocessen, zowel (complexe) productie, projectorganisaties als zakelijke dienstverlening. Klanten van Syntri variëren in omvang van 10 tot 100 medewerkers.*

‘Wij zijn ons bedrijf gestart in 2000. Strategie was een pakket te ontwikkelen langs de wensen en ideeën van klanten. In 10 jaar tijd is het pakket uitgegroeid tot een volledig ERP-pakket met meer dan 50 standaard modules, honderden functionaliteiten



en diverse koppelmogelijkheden met andere pakketten en systemen. Grote kwaliteit van onze Syntri MKB-Bedrijfssoftware is de volledige integratie van alle modules in één pakket, inclusief managementinformatie en workflow. De wijze waarop wij het pakket bij de klant inrichten verschilt per klant en is onder andere afhankelijk van de complexiteit van het proces en de wijze waarop de klant workflow-gestuurd wil werken. Onze workflow-module is een zeer krachtige en zich ten opzichte van andere pakketten sterk onderscheidende module. Met onze workflow-module kan een ondernemer namelijk elk willekeurig proces in zijn bedrijf volgens eigen definitie gestructureerd laten verlopen.’

‘In 2009 kwamen we in contact met de NOM. In ons strategisch plan hadden we ons ambitieniveau inmiddels flink aangescherpt. Om dat ambitieniveau te kunnen realiseren was kapitaal nodig. Na enkele oriënterende gesprekken met de NOM werd snel duidelijk dat de NOM wel voelde voor een achtergestelde lening. Dat kwam voor ons op het goede moment. Het geld van de NOM gebruiken we in belangrijke mate voor de uitvoering van ons commerciële plan. Mede door de NOM hebben we in 2010 een forse omzetstijging kunnen boeken.’

René Oosterhoff en Anne Kingma  
[www.syntri.nl](http://www.syntri.nl)

## Sportief plezier voor iedereen!

*Pitch&Putt Golf is een moderne sport die overal ter wereld wordt gespeeld. Da's niet zo gek, want Pitch&Putt Golf is op elk niveau spannend en uitdagend. En iedereen kan het!*



Het spel wordt gespeeld op een kleine 18-holes golfbaan. Van de afslag tot de vlag varieert de lengte van de holes tussen 30 en 70 meter. Door deze ‘kleine’ afstanden is het spel geschikt voor iedereen. Ook mensen die nog nooit golf hebben gespeeld, kunnen op een Pitch&Putt Golfbaan uitstekend uit de voeten. Na een korte instructie kan iedereen zelfstandig golfen. Het gebruik van alle materialen, golfclubs (slagstokken), ballen, tees en scorekaarten, is bij de prijs inbegrepen. Pitch&Putt Golf is sportief plezier voor volwassenen en kinderen vanaf 8 jaar. In Nederland zijn het spel, de sport en de onderneming in 1998 gestart met een eerste vestiging in Koekange (Drenthe). Vanuit die vestiging en door de startende ondernemers van destijds is het concept uitgegroeid tot een franchiseformule van inmiddels 19 vestigingen door het gehele

land. Tevens is bij elke Pitch&Putt Golfbaan een horecavoorziening te vinden. Als gevolg van een snelle groei en de daarbij behorende investeringen liep de overkoepelende franchiseorganisatie in het laagseizoen van 2008 tegen een liquiditeitsgrens aan. De NOM heeft er begin 2009 voor gekozen om de helpende hand te bieden met een extra geldlening om deze roerige periode door te komen. Dit heeft de organisatie enorm geholpen, waardoor gebouwd kon worden aan het verstevigen van de basis. Pitch&Putt Golf is sterk uit deze periode gekomen. Het vizier wordt weer gericht op verdere groei. De ambities zijn onveranderd groot en er wordt gestreefd naar 35 vestigingen in 2013!

Erik Jorritsma  
[www.pitch-putt.nl](http://www.pitch-putt.nl)





# Netwerk Werkvoorbereiding (WeVo)

## Veilig werken vraagt om samenwerking

Productiebedrijven moeten draaien, fabrieken 'mogen nooit stil staan' en daarom is technisch onderhoud essentieel. Dit technische werk vereist een goede werkvoorbereiding. Helaas gebeurt dit nog te vaak op een inefficiënte manier. Het kan veiliger, kwalitatief beter en efficiënter. Daarom werken procesindustriebedrijven, technische dienstverleners en ingenieursbureaus samen in het netwerk Werkvoorbereiding (WeVo) om werkvoorbereiding te professionaliseren.



### Werken volgens het metaproces

In het netwerk WeVo werkt een kerngroep van bedrijven aan actieve verbetering van werkvoorbereiding. Zij willen hun kennis en ervaring delen en nieuwe ideeën uitwerken. Hiervoor is er een zogenaamd 'metaproces' vastgesteld dat een duidelijk overzicht geeft van de verschillende stappen die in het werkvoorbereidingproces moeten worden uitgevoerd. Wanneer zoveel mogelijk Noordelijke bedrijven - zowel productiebedrijven als dienstverleners - in de keten werken volgens dit metaproces, wordt onderhoud veiliger, beter en kosteneffectiever.

### Geen keurslijf, maar overzicht

Door het invoeren van het metaproces en de resultaten daarvan met elkaar te delen kan zoveel mogelijk werk in één keer goed worden uitgevoerd. De winst zit vooral in het elimineren van afstemverliezen en dubbel werk. Let wel: het metaproces is geen keurslijf, maar biedt een noodzakelijk overzicht om werkprocessen op elkaar af te

stemmen. Het gaat om het spreken van dezelfde taal! Dit onderwerp vormt tevens de kern van de nieuwe opleidingen Werkvoorbereiding.

### Meer dan opleiden

'Een goede voorbereiding is het halve werk', zegt Bart Schanssema, projectleider bij de NOM. 'Monteurs op de werkvloer moeten beschikken over het juiste materiaal en gereedschap. Installaties moeten veiliggesteld worden en monteurs moeten volledig op de hoogte zijn van de uit te voeren klus alvorens ze beginnen. Hiermee wordt dubbel werk voorkomen en kan er veiliger en efficiënter worden gewerkt.' Werkvoorbereiders moeten dus goed worden opgeleid en daarom is er, in samenwerking met het Alfa College en Kenteq en ondersteund door Perloc Organisatieadvies, een uitgebreid opleidingspakket ontwikkeld op MBO-niveau. Ook wordt een opleiding op HBO-niveau ontwikkeld en is er een management-workshop.

'Het netwerk WeVo is de sleutel tot succes in de regio'

(Johan van Elven, IJssel Technologie)

### Noordelijke bedrijven mogen aanhaken!

Binnen het netwerk worden er vier bijeenkomsten per jaar georganiseerd. Ervaringen met het metaproces en de samenwerking worden besproken en er is ruimte voor discussie en ruimte voor leren van elkaar met elkaar.

'WeVo ondersteunt verbeteringen in onze fabriek'

(Mark Nuijens, AVEBE)

Doordat steeds meer bedrijven aanhaken, kan het metaproces verder worden verspreid en zal dit na verloop van tijd een ingeburgerd instrument worden om werkvoorbereiding in te richten. Daarnaast worden de opleidingen inhoudelijk ontwikkeld en bijgesteld door de kerngroep. Er is een vakopleiding voor ervaren én startende werkvoorbereiders, een opleiding voor projectleiders en ingenieurs, en op 16 maart zal de eerste management-workshop plaatsvinden. ■

### Geïnteresseerd?

Bent u geïnteresseerd om in te tekenen op het eerste jaar Netwerk Werkvoorbereiding?

Neem dan contact op met Bart Schanssema: schanssema@nom.nl of bel 050 521 44 77.

De taak van de NOM is gericht op het stimuleren van de noordelijke economie. Dat doet de organisatie door het werven van nieuwe bedrijven, het aanjagen van innovatieve projecten en het verstrekken van financieringen. Een andere, niet minder belangrijke rol, vervult de NOM in de vorm van spin in een omvangrijk relatienetwerk. NOM-adviseurs kennen veel ondernemers en ze weten wat er speelt

# Netwerken met de NOM

in de markt. Via netwerkbijeenkomsten en bemiddeling zijn er zo al heel wat mooie dingen ontstaan. Drie ondernemers over hun ervaringen met de NOM als netwerkpartner.

## 'Ik benut de NOM om zoveel mogelijk mensen te leren kennen'

**Wie:** Micro-Key, directeur Bart Zuiderveen  
**Wat:** Ontwerpt en produceert hoogwaardige elektronica en software voor de industrie.  
**Waar:** Noordhorn  
**Sinds:** 1985  
**Werknemers:** 17  
**Perspectieven:** kansrijk

Aanvankelijk had Micro-Key vooral te maken met de financiële tak van de NOM. Het bedrijf uit Noordhorn ontving twee maal een stimuleringskrediet waarmee Micro-Key volgens directeur Bart Zuiderveen een paar mooie stappen vooruit wist te maken. Dat de NOM tevens op een andere manier bedrijvigheid een impuls kan geven

ontdekte Zuiderveen nadat hij via zijn vaste NOM-adviseur Ruud van Dijk bij netwerkbijeenkomsten terecht kwam. Zuiderveen draaide onder meer mee in de Smart Factory-groep, een samenwerkingsverband dat door de NOM in gang is gezet om ontwikkeling en productie van besturingstechnologieën te stimuleren. Dit platform is georganiseerd rond vier toonaangevende Noord-Nederlandse productiebedrijven (Stork-Fokker, Friesland-Campina, Aldel en Avebe). Daaromheen is een cluster gevormd van 15 mkb-technologiebedrijven, waarvan Micro-Key er een is. 'Ik had geen directe hulpvraag', aldus Zuiderveen. 'Maar dankzij die bijeenkomsten

zijn nieuwe samenwerkingsconstructies en ook klantrelaties ontstaan.' Uit Smart Factory zijn tevens meerdere kleinere praatgroepen ontsproten waar Zuiderveen ook zijn bijdrage aan levert. 'We onderzoeken of we gezamenlijk business kunnen creëren of technologie kunnen ontwikkelen. Daar zit echt veel potentie.' Voor Zuiderveen is de NOM de voorbije jaren vooral ook een instrument gebleken om zoveel mogelijk mensen te leren kennen. Tegelijkertijd geeft de NOM volgens Zuiderveen via een platform zoals Smart Technology invulling aan het idee van ketenontwikkeling in de industrie.

## Relatie-analyse brengt noordelijke markt in kaart

**Wie:** Tonalite, Bart Trip  
**Wat:** Ontwikkelt draadloze (Bluetooth) en draagbare producten voor de consumentenmarkt.  
**Waar:** Emmen  
**Sinds:** 2010. Oppericht door medewerkers die voorheen bij de Sony-Ericsson-vestiging in Emmen werkten.  
**Werknemers:** 30  
**Perspectieven:** Tonalite heeft een sterke positie in deze markt. Interesse voor kleine, draadloze producten is groot en neemt toe.

'We zijn een jong bedrijf, maar met een zeer ervaren team', begint Bart Trip, program manager bij Tonalite. 'Bij de start hebben we gekeken of er netwerken zijn waar we wat aan kunnen hebben en welke

faciliteiten beschikbaar zijn voor beginnende ondernemingen. De NOM kwam al snel in beeld en de contacten die dat heeft opgeleverd hebben we benut om een aantal zaken te regelen.'

Via adviezen verleende de NOM allereerst ondersteuning bij de opstart en aanvraag van onder meer IPR- en andere subsidies. Voor financieringsvraagstukken is Tonalite met behulp van de NOM in contact gekomen met Flinc, dat beginnende bedrijven voorziet van risicofinanciering. Gesprekken hierover lopen nu.

De contacten met de NOM leidden bovendien tot vervolgoverleg over relatienetwerken, vult Trip aan: 'Onze vraag was of er netwerken bestaan die voor ons waardevol zijn. Zijn er bijvoorbeeld bedrijven in de

regio die onderdelen voor ons kunnen produceren of assembleren? De analyse maakte duidelijk dat wij over de regio-grenzen heen moeten zoeken. Dat is ook een bijzonder zinvol antwoord.'

Het gebrek aan mogelijkheden om met andere bedrijven op dit moment een productieketen te vormen heeft vooral te maken met het hoogwaardig technologische karakter van Tonalite's activiteiten en de internationale oriëntatie van het bedrijf. Trip: 'Ik kan me echter goed voorstellen dat we opnieuw een beroep doen op het relatienetwerk van de NOM wanneer we nieuwe markten benaderen, nationaal of internationaal. Het is immers om logistieke redenen interessant om goede partners dicht bij huis te hebben.'

## Samen zoeken naar spreiding in de markt

**Wie:** Callidus Group, commercieel en technisch directeur Feitze Veenstra  
**Wat:** Ontwerpt en assembleert apparaten en machines voor de olie- en gasindustrie. Bouwt boorsystemen en liftinstallaties voor explosiegevoelige omgeving.  
**Waar:** Joure  
**Sinds:** 2005  
**Werknemers:** 12 vast, 5 flexibel  
**Perspectieven:** kansrijk

De relatie tussen Callidus Group en de NOM is nog pril. Men kende bij het bedrijf de NOM uiteraard wel uit de media, verduidelijkt mede-oprichter en directeur Feitze Veenstra van Callidus Group. En ook de bank had wel eens geopperd aan de NOM te denken. 'Maar we willen financieel onafhankelijk blijven', aldus Veenstra. Rechtstreekse contacten waren er tot

voor kort dus niet. Een advertentie in een vakblad veranderde de zaak. 'Daarin stond dat de NOM noordelijke bedrijven wil betrekken bij de ontwikkeling van windenergieprojecten boven de Wadden', verklaart Veenstra. 'Dat is voor ons een potentiële groeimarkt.'

In een eerste gesprek hebben NOM-adviseur Allard van Dijk en Callidus over en weer mogelijkheden en verwachtingen uitgewisseld. 'Wij werken hoofdzakelijk voor grote multinationale bedrijven', licht Veenstra zijn ideeën over samenwerking toe. 'Met ons hoogwaardige werk zijn we daar een gewaardeerde toeleverancier. Tegelijkertijd is het in de praktijk lastig om nieuwe klanten te werven. Het is nou eenmaal moeilijk om binnen dergelijke grote organisaties met de juiste mensen in contact te komen. Ik verwacht dat de

NOM daar een rol kan spelen.' Daarnaast, zo denkt Veenstra, kan de NOM haar netwerk inzetten om de markt te verkennen en te bekijken of specialistische technieken van Callidus Group ook in andere marktgebieden toepassing kunnen vinden. 'De NOM heeft een groot netwerk, gerelateerd aan innovatie en techniek. Ik hoop dat we met de hulp van de NOM ons gezichtsveld kunnen verbreden', aldus Veenstra. Zelf marktonderzoek doen? Dat kan uiteraard, antwoordt Veenstra, maar dat is vooral ook erg duur. 'We hopen dat de NOM als platform kan fungeren, dat men ons kan ondersteunen bij het zoeken naar spreiding van klanten en markt. Uiteindelijk ga ik ervan uit dat de contacten met de NOM in termen van omzet en werkgelegenheid iets extra's opleveren.'

# NIEUWE IMPULSEN VOOR Smart Grids

De wereld is toe aan slimmere, efficiëntere energie-oplossingen. Aan zogenaamde intelligente netten (de infrastructuur waar onze stroom mee getransporteerd wordt) en energiesystemen die bijdragen aan het decentraliseren en verduurzamen van onze energiehuishouding. Om de uitrol van deze slimme netten en slimme energievoorzieningen te versnellen, wordt door de NOM zowel ingezet op de opzet van proeftuinen als het stimuleren van het ontstaan van bedrijvenclusters.

Wie zonnepanelen op het dak plaatst of een HRe-ketel aanschaft, wil daar straks een aantal dingen mee kunnen doen. Zoals bijvoorbeeld de installaties gebruiken als centrale energievoorziening voor het eigen huis of bedrijf. En wat eventueel over is aan energie opslaan (bijvoorbeeld in de elektrische auto of scooter) of terugleveren aan het net of aan vrienden of bekenden. Voor deze decentralisatie van de energiehuishouding zijn intelligente netten nodig, oftewel: Smart Grids. In een vorige NOMMER noemde Allard van Dijk, NOM projectmanager business development energie, het de belangrijkste energieontwikkeling van dit moment. Omdat Smart Grids inspelen op actuele trends, zoals de inpassing van windenergie van zee, én toekomstverwachtingen, zoals eigen opgewekte stroom ook zelf verhandelen. Dat vindt hij vanzelfsprekend nog steeds. 'Maar de uitrol kan sneller. Smart Grids en slimme energievoorzieningen dragen het meeste bij in een gedereguleerde energiemarkt met een vrij toegankelijk energienet. Dat is nu niet de situatie. Waar ik stroom koop is wel open, maar via welk net ik zelf opgewekte stroom lever en waaraan dat moet voldoen is nog aan een veelheid aan regels gebonden.'

## Experimenteergebieden

Om de ontwikkelingen een extra impuls te geven wil de NOM met bedrijven en overheden experimenteergebieden creëren. Proeftuinen waar bedrijven technologieën voor een slimmere energiehuishouding kunnen (uit)ontwikkelen en demonstreren. 'Dan moet je niet direct denken aan een laboratorium', benadrukt Allard. 'We willen bedrijven de mogelijkheid bieden om met slimme netten en slimme energievoorzieningen te experimenteren in de 'echte wereld', noem het maar een 'living lab' met gewone mensen als klant. De consument draait als het ware net als anders aan de knoppen, maar de apparaten achter de knoppen zijn slim en sturen energieprocessen. Onderzoekers en ontwikkelaars volgen dat weer om hardware, software en processen te kunnen verbeteren. Een voorbeeld. Een 'klein, maar fijn' Smart Grid-project in de maak is Sinnehûskes Drylst (IJlst). In dit kleinschalige recreatiecomplex aan het water is het de bedoeling de energievraag te dekken uit een combinatie van eigen zonnestroom en stroom uit het net. De energie wordt eerst opgeslagen in de accu's van elektrische sloepen en van daaruit weer ingezet om de appartementen van energie te voorzien. Doel is het bou-

wen van een energie-managementsysteem dat aanbod en vraag lokaal op elkaar afstemt en de bewoners (recreanten) speels prikkelt om zuinig te zijn op hun eigen energievoorraad. Het moet een beetje een spel worden. Voor zo'n proeftuin zijn ruimdenkende netbeheerders nodig. Noord-Nederland - de Energy Valley - kan met hen en met steun van de overheid een cruciale rol spelen in het verder ontwikkelen van slimme netten en energievoorzieningen en daar exporteerbare producten van maken.

## Cluster

De NOM is eveneens bezig met het opzetten van een smart grids-/smart energy-cluster, vergelijkbaar met NNOW. Dat doen we samen met de Stichting Energy Valley, KEMA, TNO en de gemeente Groningen. In dat cluster willen we bedrijven en een heel pallet aan hulpmiddelen vanuit onze organisaties bij elkaar brengen om zo een versnelling aan te brengen in de uitrol van slimme netten en energievoorzieningen. Organisaties die zich hierbij willen aansluiten nodigen we nu alvast graag uit om zich te melden! ■



In 2020 moet in Nederland 20% van de energieopwekking duurzaam zijn. Als onderdeel van dat streven bestaat er voor de lange termijn een windenergieambitie van 6000 MW. Offshore wind staat daarmee aan de vooravond van een stormachtige ontwikkeling. Dat biedt kansen voor de circa 150 bedrijven die in ons land actief zijn met offshore wind. Bedrijven die vaak uitblinken in funderingen, installatiewerk, logistiek en onderhoud. Een belangrijk deel daarvan is gevestigd in Noord-Nederland en Noord-Holland. In combinatie met de logistieke mogelijkheden in de Eemshaven en de haven van Harlingen is een betere uitgangspositie nauwelijks denkbaar. Vandaar dat de NOM, in samenwerking met Energy Valley en Syntens, het initiatief nam voor het opzetten van Northern Netherlands Offshore Wind,

kortweg NNOW. NNOW is een cluster (in aanbouw) van bedrijven die we willen ondersteunen bij een sterke (internationale) positionering in de wereld van offshore wind.

## Miljardensubsidie

Vanzelfsprekend heeft de oprichting van NNOW ook te maken met de vestiging van BARD Engineering in Groningen. Het Duitse windenergiebedrijf - dat al vanuit de Eemshaven actief was met logistiek - heeft een miljardensubsidie gekregen voor de bouw van 600 MW aan offshore windparken, ten noorden van Schiermonnikoog. Volgens planners bestaat er een gerede kans dat de regio in de nabije toekomst nog meer concessies krijgt toegewezen. Hoewel BARD zelf veel kan en ook doet, wordt straks hopelijk ook een groot beroep gedaan op de kwaliteit en capaciteit van met name Noord-Nederlandse

bedrijven. Er lijkt dus een belangrijke taak weggelegd voor NNOW.

## Stevige aanzet

Het netwerk stelt zich open voor alle bedrijven die in de regio actief zijn in offshore wind of dat willen worden. Naast netwerken en kennisuitwisseling en het gezamenlijk uitvoeren van promotie- en acquisitie-activiteiten is er binnen het cluster ruime aandacht voor R&D en business development en het opleiden van voldoende gekwalificeerd personeel. NNOW gaat partnerschappen aan met andere partijen om de ontwikkeling te versnellen.

Momenteel zijn circa 40 bedrijven bij NNOW betrokken. Daarmee is alvast een stevige aanzet gegeven voor meer bedrijvigheid rondom offshore wind in Noord-Nederland. ■

Interesse in Smart Grids of NNOW? Neem contact op met Allard van Dijk via [avandijk@nom.nl](mailto:avandijk@nom.nl) of bel (050) 521 44 66.

## DE KANSRIJKE TOEKOMST VAN

# offshore wind

In de productie van duurzame energie gaat offshore wind een steeds grotere rol van betekenis spelen. Een goede ontwikkeling voor Noord-Nederland. En dus werd een netwerk opgezet: Northern Netherlands Offshore Wind (NNOW).

## De grote verandering



Alex Berhita  
Projectmanager Water  
berhita@nom.nl

**Begin dit jaar** moest mijn jongste dochter (net 5 jaar) bij haar zwemschool naar een gevorderde groep. Niet alleen was alles anders, een veel grotere groep, een juf in plaats van een meester, maar bovenal veranderde ze van beste zwemster van de groep naar één die al het nieuwe nog moet leren. En dat allemaal zonder de vertrouwde zwembandjes. De eerste paar weken stonden vooral in het teken van groot verdriet.

**Het omgaan met veranderingen** is best lastig. Dat we er van jongs af aan mee moeten leren omgaan geeft wel aan hoe belangrijk dit is. En verklaart meteen waarom menig een hier decennia later nog steeds moeite mee heeft, de angst voor het onbekende zit kennelijk diep in ons gebakken. Toch leveren de grootste veranderingen ons uiteindelijk het meeste op; de nieuwe zwemslagen die mijn dochter zich uiteindelijk zal aanleren zullen van haar een betere zwemster maken.

**Waarom dit voorbeeld** van mijn jongste? Het herinnert me aan een besluit dat ik vijf jaar geleden zelf heb genomen. Ik zette bewust een punt achter de vele internationale zakenreizen en besloot meer tijd vrij te maken voor het gezin (heel populair tegenwoordig ☺). Moeilijk, omdat juist die reizen mij zakelijk zoveel plezier en succes hebben gebracht. Ik dacht een stapje achteruit te maken, maar nu blijkt dat ik in alle opzichten juist een enorme stap vooruit heb gemaakt.

**Het leidde twee jaar geleden** voor mij tot een andere grote verandering: de stap van het commerciële bedrijfsleven naar het werkveld van de NOM. Niet langer meer een eigen product of een specifieke technologie om me op te focussen maar talrijke producten en technologieën van anderen die, met elkaar en bovenal met marktvragen, verbonden moeten worden. Niet langer meer gaan voor de winst van de eigen onderneming maar voor de winst voor de noordelijke regio.

**En toch vraag ik** aan deelnemers uit ons netwerk telkens weer een veranderingsproces te helpen initiëren. Want dat is innovatie, onlosmakelijk verbonden aan veranderingen uiteindelijk leidend tot verbeteringen die er toe doen. Als ik de volgende keer bij jou een verzoek doe om me te helpen een nieuw veranderingsproces te initiëren, beoordeel het dan vooral op de mogelijkheden die het voor jou en jouw onderneming biedt. En zie je zelf potentiële kansen, aarzel dan niet om mij te vragen je verder te helpen.

**Verandering**, het zal geen toeval zijn dat het Engelse woord 'change' zoveel lijkt op 'chance' KANS. Want dat is wat innovatie biedt.



## Gedrag wordt onbewust bepaald Een eye-opener voor ondernemers!

Wist u dat 90% van ons gedrag onbewust beïnvloed wordt? En dat 90% van de managers dit niet weet? Rick van Baaren, Hoogleraar Behavioural Change and Society aan de Radboud Universiteit, vertelde tijdens het eerste NPAL Jaarcongres afgelopen december over de invloed van ons gedrag op onze attitude. Dus ondernemers: lees en leer, want dit artikel kan een eye-opener voor u zijn!

### Gedrag doorgronden

Rick van Baaren doet onder andere onderzoek op het gebied van maatschappelijke gedragsbeïnvloeding en -verandering. Niet in de laatste plaats om ook ondernemers te helpen hun onderneming te optimaliseren door gebruik te maken van wetenschappelijke inzichten op dit gebied. Gedrag is autonoom en gebeurt vaak onbewust. Daarom is het volgens Van Baaren essentieel om het gedrag van werknemers en klanten te doorgronden en er effectief mee om te gaan. Op die manier kan een bedrijf optimaal functioneren.>

### Waar gaat het mis?

Het is dus als ondernemer interessant om het gedrag van werknemers, maar ook van (potentiële) klanten eens nader onder de loep te nemen. Wat wilt u met uw onderneming bereiken en waar doen zich problemen voor die u wilt oplossen?

Belangrijk bij het vaststellen van een probleem is om mede te kijken naar wat het probleemgedrag is. De volgende vraag die u zich als ondernemer zou moeten stellen is: wat is het doelgedrag? En waar gaat het dan vervolgens mis? Waar zit de kink in de kabel?

### De mens ≠ rationeel

De mens is per definitie niet rationeel ingesteld, zo stelt Van Baaren. We doen veel dingen onbewust. Daarom is het belangrijk om u bewust te worden van gedragingen van klanten en werknemers om er zo verandering in te kunnen brengen. Er is een aantal vragen die u zich als ondernemer zou kunnen stellen:

- Welk gedrag vertoont men nu?
- Welk gedrag is al in lijn met mijn doelen?
- Wat houdt het probleemgedrag in de hand?
- Wat is de cultuur waarbinnen het gedrag plaatsvindt?
- Wat zijn de weerstanden en motieven omtrent het vertoonde gedrag? Waarom doen mensen iets juist wel of juist niet?

### Belonen versus straffen

Om nog wat meer inzicht te krijgen in de manier waarop gedrag ontstaat, licht Van Baaren de werking van de hersenen kort toe. Elke situatie wordt door onze hersenen op twee manieren 'bekeken'. Aan de ene kant: hoe wordt mijn gedrag beloond in deze situatie? Aan de andere kant: wat gebeurt er als ik iets niet doe?

De hersenen maken als het ware een automatische afweging van de consequenties van ons gedrag. Het gaat om willen versus niet willen. En om belonen versus straffen.

### Doe uw voordeel

Gedrag kan worden beïnvloed op vele manieren. Van Baaren haalt de zes basismechanismen van beïnvloeding van prof.dr. Robert Cialdini aan. Hier kunt u als ondernemer uw voordeel mee doen, wanneer u het gedrag van uw klanten en werknemers wilt beïnvloeden.



Rick van Baaren

1. Wederkerigheid: oftewel, geven = terugkrijgen.
2. Schaarste: mensen vinden het idee dat iets in mindere mate te verkrijgen is niet fijn, daarom willen ze het graag hebben voordat het op is. Met andere woorden: iets dat schaars is, is geliefd. Dit principe wordt gretig toegepast tijdens acties ('u heeft nog maar drie dagen om een staatslot te kopen') of juist door exclusieve merken (er zijn maar vijf van dit soort tassen op de hele wereld).
3. Consistentie & commitment: mensen houden van voorspelbaarheid en dus leeft bij velen het idee 'wie A zegt, moet ook B zeggen.' Wanneer men iets heeft toegezegd, vindt men het moeilijk hierop terug te komen en zich niet aan de belofte te houden.
4. Autoriteit: wanneer een autoriteit iets beweert, zijn mensen sneller geneigd het te geloven. Mensen hebben de tendentie om blindelings een autoriteit op te volgen. Dit principe wordt vaak in reclames gebruikt.
5. Liking: mensen zijn makkelijker over te halen door andere mensen die ze aardig vinden of bewonderen.
6. Sociaal bewijs: men doet dingen die men anderen ziet doen. De neiging om te imiteren is bij mensen sterk. Wat anderen doen, wordt vaak als norm gezien.

### Een schone taak

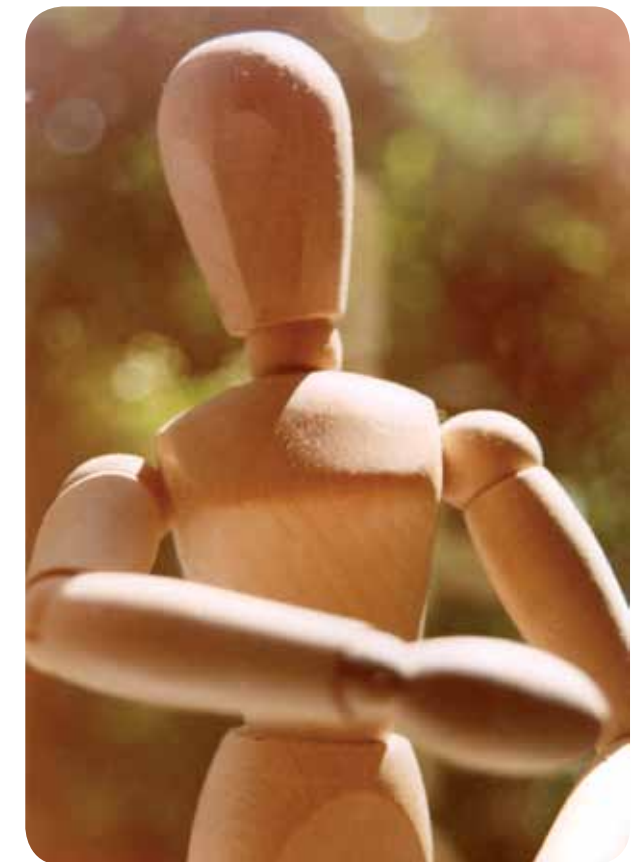
Maar waarom doen mensen, uw klanten of werknemers, nu bijvoorbeeld niet wat u graag wel ziet gebeuren? Het kan natuurlijk zijn dat een bepaalde situatie weerstand of opstandigheid oproept. Aan u dus om te onderzoeken waar dat aan ligt. Maar men kan het ook inhoudelijk oneens zijn met bijvoorbeeld een regel of procedure. Vervolgens is er het probleem van mensen die wel weten dat iets moet gebeuren, maar het toch niet - of niet correct - uitvoeren. En welke schone taak ligt er dan, dit alles wetend, voor u in het verschiet?

## Quote

Rick van Baaren: 'Ik zou het zeer de moeite waard vinden om met een 'onbewuste bril op' naar de huidige gedragen en situaties te kijken en zo op zoek te gaan naar verbeteringen in veiligheid. Denk aan het stimuleren van gedrag om mensen aan te spreken, het stimuleren van opruimgedrag en het gebruik van veiligheidskleding. Maar ook het stimuleren van 'een stapje terug' doen en de tijd nemen om even na te denken over risico's na onverwachte omstandigheden.'

### U heeft de touwtjes in handen

Het probleemgedrag reduceren is dus aan u ... Het gemakkelijkste, zo laat Van Baaren ons weten, is het gedrag erkennen. Daarmee geeft u mensen een goed en veilig gevoel. Dit kan door simpelweg te zeggen: 'Ik weet dat je dit niet graag doet, maar het moet wel gebeuren.' Dit geeft blijk van begrip en erkenning. Ook kunt u ervoor zorgen dat er geen weerstand wordt opgeroepen bij mensen. En verzoeken aan uw werknemers of commitment van uw klanten kunt u waarmaken door deze verder in de toekomst te plaatsen. Het is namelijk gemakkelijker voor mensen om zich te committeren aan iets dat verder in de toekomst ligt, dan om ze iets nog deze week te laten doen. Een meer radicaler regel is om keuzes te forceren, maar of dat nu de meest sympathieke weg is? U heeft de touwtjes in handen ...



### Van denken naar doen

De keuze is dus aan u, de ondernemer, om uit te zoeken hoe uw bedrijfsvoering er gestroomlijnder uit kan komen te zien. Ook als het gaat om veiligheid. Want ook hier speelt onbewust gedrag een grote rol. In het kader van Veiligheid, Gezondheid en Milieu - centrale onderwerpen tijdens het NPAL Jaarcongres - laat Van Baaren ons weten dat wanneer werknemers zich niet bewust zijn van wat ze doen of hoe ze kunnen reageren, er onveilige situaties ontstaan. Doordat mensen impulsief reageren en de onbewuste neiging hebben risico's te nemen, kunnen ongelukken snel plaatsvinden. Om VGM-prestaties binnen uw bedrijf te verbeteren kunt u uw werknemers dus bewust maken van onveilig gedrag. Wellicht worden bepaalde consequenties niet goed overzien. Organiseer daarom simulaties, zorg dat veiligheidsintenties daadwerkelijk worden geïmplementeerd, maak een duidelijk stappenplan. Neem de stap van denken naar doen! ■

Met dank aan de lezing van prof.dr. Rick van Baaren (NPAL Jaarcongres, 7 december 2010).






duurzaam  
zuiver

Watertechnologie  
IN NOORD-NEDERLAND




innovatief  
veilig

# Wereldspeler in water

Watertechnologie is hot. Er is wereldwijd een grote vraag naar oplossingen die zorgen voor veilig drinkwater, naar duurzame manieren om afval- en industriewater te zuiveren en naar nieuwe waterbronnen. De Nederlandse watersector loopt internationaal voorop en Noord-Nederland biedt innovatieve bedrijven de ruimte voor voorbeeldprojecten en experimenten. Noord-Nederland krijgt steeds meer naam als de Europese verbindingsschakel: de European Hub for Watertechnology. Samenwerkingsverbanden als de Water Alliance en Wetsus trekken internationaal de aandacht en geven deelnemende partijen een voorsprong in de markt.

## De NOM vergroot uw kansen

De NOM steunt verdere groei van de watersector door innovatie, kennisuitwisseling en samenwerking te stimuleren en nieuwe bedrijven aan te trekken. Profiteer van deze kans. Schakel de NOM in om verbinding te maken tussen technologie en marktvraag of juist omgekeerd.

Heeft u een watervraag en bent u op zoek naar de juiste technologie? Neem contact op met Alex Berhиту, projectmanager water, telefoon 050 521 44 55 of mail naar [berhиту@nom.nl](mailto:berhиту@nom.nl).