



versie 4 oktober 2019

# Meerjarenplan RvN@ 2020-2025



## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	3
Deel A: Strategisch kader .....	4
<b>1. Leidende ambitie</b> .....	4
<b>2. Strategische doelen</b> .....	4
<b>3. Prioritaire thema's</b> .....	6
<b>4. Werkwijze en instrumenten</b> .....	7
<b>5. Sturing en organisatie</b> .....	10
Bestuur .....	10
Raad van Advies.....	11
Programmabureau RvN@ .....	11
Bouwteam .....	11
<b>6. Positionering van RvN@</b> .....	12
<b>7. Bekostiging en verdienmodel</b> .....	12
<b>8. Communicatiestrategie</b> .....	13
<b>9. Monitoring en evaluatie</b> .....	13
Deel B: Jaarplan 2020 .....	15

## Inleiding

Sinds 2016 wordt in de regio Rijk van Nijmegen (RvN) gewerkt aan regionale samenwerking en sociaaleconomische groei. De eerste jaren onder de naam Rijk van Nijmegen 2025, later omgedoopt tot RvN@.

Het samenwerkingsverband is opgezet door de 7 gemeenten (Nijmegen, Wijchen, Druten, Berg en Dal, Heumen, Mook en Middelaar, Beuningen) in deze regio, samen met de Rabobank Nijmegen (founding partners). Later zijn ook (Mkb-)Ondernemers, en de sectoren Onderwijs, Zorg en Wonen aangesloten, door deelname van een afvaardiging in Bestuur of de Raad van Advies.

In 2019 heeft het Bestuur van RvN@ een evaluatie uit laten voeren naar de meerwaarde van RvN@. Hieruit kwam naar voren dat het netwerk van RvN@ als een grote meerwaarde wordt gezien door de deelnemers, evenals de verbindingen die RvN@ legt met onderwijs en andere sectoren. Ook kwamen enkele verbeterpunten uit de evaluatie naar voren, zoals het versterken van de strategische sturing, het werken langs een meer programmatische aanpak, verbetering van de samenwerking van RvN@ met de deelnemende gemeenten, en een verbetering van de communicatie (in- en extern). Deze verbeterpunten hebben geleid tot het opstellen van dit voorliggende meerjarenplan RvN@ 2020-2025.

### Wijzigingen in koers RvN@

- Sterkere focus op het MKB en innovatie binnen drie prioritaire thema's Food&Health, Smart&IT en Circulair Ondernemen.
- Selectie van projecten vindt plaats binnen deze focus, met mogelijke herijking van lopende projecten tot gevolg.
- Verbinden en ontwikkelen van talent in de regio door sterkere aansluiting met Onderwijs.
- Rol van het Bouwteam als verbinder tussen (economische) agenda's van de partners en RvN@.
- Meer aandacht voor monitoring van resultaten en bijdragen van activiteiten, projecten en producten aan de ambitie en doelen van RvN@.
- Verbetering van de interne en externe communicatie over voortgang en resultaten.

Dit meerjarenplan is opgedeeld in een strategisch kader (deel A) waarin de kaders vastliggen voor de komende vijf jaar 2020-2025. Dit betreffen onder meer de door het bestuur vastgestelde ambitie en strategische doelen, de inspanningen en instrumenten die hiertoe worden ingezet, de governance van het programma, de monitoring van de resultaten, de communicatiestrategie, en de financiering.

Deel B betreft het jaarplan 2020, welke jaarlijks op basis van monitoring van de voortgang wordt opgesteld door de programmadirecteur en vastgesteld door het bestuur. Het jaarplan bevat een overzicht waarmee de inspanningen, activiteiten, producten en projecten voor het aankomende jaar worden gepland. Ook worden de communicatie en monitoringactiviteiten voor 2020 hierin beschreven.

## Deel A: Strategisch kader

### 1. Leidende ambitie

Het Rijk van Nijmegen heeft een groot sociaaleconomisch potentieel. De aanwezigheid van kennis- en onderwijsinstellingen op alle niveaus bieden een vruchtbare voedingsbodem om een economische topregio van Nederland te zijn. Al bij de start van RvN@ in 2016 is dit onderkend (zie tekst box). De Provinciaal Economische Verkenning 2018-2022 laat echter zien dat de regio Arnhem-Nijmegen in de middenmoot zit wat betreft economische groei in de periode 2009-2017; nummer 22 van de 40 gebieden. En ook uit het onderzoek 'De kracht van Oost Nederland' blijkt dat de potentie van regio Rijk van Nijmegen onvoldoende wordt benut en op onderdelen moet worden versterkt. Onder meer de 'braindrain' (vertrek hoogopgeleiden), en gebrek aan specialisatie of afname van de specialistische gebieden (kenmerkende industrie voor de regio) worden hierin als oorzaken aangeduid.

'Vergezicht: Wat zou het mooi zijn, als we in 2025 een regio hebben met een economie die weer tot de top 10 van Nederland behoort. Een regio waar het RvN de 'Green Capital' van Europa blijft. Waar onderwijs floreert en aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt. Waar nieuwe innovaties leiden tot meer arbeidsparticipatie en minder werkloosheid.....'

*(Magazine Rijk van Nijmegen 2025, Samenwerken aan welvaart en welzijn in onze regio, 2016)*

De ambitie van RvN@ voor de periode 2020-2025 is:

***Het versterken van de innovatiekracht van het MKB in de regio Rijk van Nijmegen om een topregio van Nederland te worden.***

Het streven blijft om een regio te worden met een economie die tot de top 10 van Nederland behoort. Een regio waarin de ontwikkeling van innovaties leidt tot meer economische groei in de vorm van o.a. vergroting van de arbeidsparticipatie, minder werkloosheid en behoud van talent voor de regio.

Met deze ambitie kiest RvN@ ervoor de aandacht specifiek te richten op de innovatiekracht van het midden- en kleinbedrijf (MKB). Daarmee onderscheidt RvN@ zich ook scherper van andere initiatieven in de regio, zoals The Economic Board, Startup Nijmegen en lokale ondernemersverenigingen. RvN@ richt zich vooral op het ondersteunen en versterken van het midden (maximaal 250 werknemers en omzet van €50 mln.), klein (maximaal 50 werknemers en omzet van €10 mln.) en micro-bedrijf (micro-bedrijven met maximaal 10 werknemers, € 2 mln. omzet). Daaronder valt ook de categorie ZZP'ers.

Wanneer we het hebben over de innovatiekracht van het MKB, bedoelen we het vermogen van een MKB-bedrijf om innovaties te ontwikkelen en in de markt te zetten, maar ook het (innoverende) vermogen om de eigen organisatie door te ontdekken, te ontwikkelen en toekomstbestendig te maken. Om focus te houden in het 'versterken van de innovatiekracht' wordt aansluiting gezocht bij het MKB in de drie prioritaire thema's (paragraaf 3).

### 2. Strategische doelen

RvN@ is oorspronkelijk een brede sociaal-maatschappelijke beweging die zich naast economische ontwikkeling vooral toelegde op de ontwikkeling van het welzijn van de inwoners van het Rijk van

Nijmegen. De ambitie van RvN@ voor de periode 2020-2025 borduurt voort op de ingezette koers, maar verlegt de focus naar het versterken van de economische ontwikkeling van de regio door innovatiekracht van het MKB te vergroten en de inzet van het onderwijs daarbij.



Deze ambitie is vertalen we in drie strategische doelen:

- 1) Het versterken van de samenwerking en kennisuitwisseling binnen de regio door het verbinden van MKB-bedrijven, overheden, studenten en (onderwijs)instellingen;
- 2) Het behouden en ontwikkelen van talent voor het MKB in de regio Rijk van Nijmegen;
- 3) Het bevorderen van markt- en productinnovaties in het MKB.

#### Ad 1

Om het beschikbare potentieel van de regio optimaal te benutten is het leggen van verbindingen en delen van kennis en ervaringen cruciaal. Nieuwe (markt)kansen, nieuwe ideeën, innovaties, etc. ontstaan op momenten dat (niet alledaagse) verbindingen worden gelegd tussen partijen, zoals studenten, ondernemers en overheden.

Het creëren van samenwerking in de regio en het leggen van verbindingen tussen deze partijen en over sectorale en gemeentelijke grenzen heen, is dan ook een belangrijke doelstelling van RvN@. Daartoe organiseert RvN@ bijeenkomsten als de *Meeting of Minds* en *Durf te vragen: Op de stip*. Ook biedt *RvN@LAB* bijvoorbeeld de mogelijkheid om studenten in te zetten bij het oplossen van ondernemersvraagstukken of het (door)ontwikkelen van innovaties of innovatieve ideeën.

#### Ad 2

Ondernemers in het Rijk van Nijmegen zitten te springen om goede arbeidskrachten. Met het ontwikkelen en behouden van talent richt RvN@ zich voornamelijk op het verbeteren van de aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs helpt om talent in de regio beter te benutten en te behouden. Waar zich kansen voordoen zal RvN@ haar inspanningen ook verbreden naar arbeidsmobiliteit als geheel (o.a. mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

Met drie grote onderwijsinstellingen heeft de regio veel talent in de buurt. *RvN@LAB* brengt deze talenten en ondernemers bij elkaar. Enerzijds om ondernemers te ondersteunen in de (door)ontwikkeling van hun bedrijf en/of innovatie. Door het verbinden van de frisse blik en nieuwe kennis van studenten met MKB wordt de innovatiekracht van de regio vergroot. Dit biedt de



mogelijkheid aan het MKB om te innoveren en te groeien. En anderzijds om ervoor te zorgen dat goede gekwalificeerde talenten behouden blijven voor de regio en zo een blijvende bijdrage leveren aan de groei van het Rijk van Nijmegen.

### Ad 3

RvN@ is een bottom up beweging die er ook is voor het ontwikkelen van nieuwe goede ideeën vanuit onderwijs, communities of andere delen van de samenleving. Met het bevorderen van markt- en productinnovaties streeft RvN@ naar een groei van het MKB in de regio door hen te helpen innoveren. RvN@ ondersteunt hiertoe niet alleen het bestaande MKB bij haar groei en innovatie, maar wil ook nieuwe innovaties en ideeën vanuit de samenleving helpen uit te groeien tot een volwaardige onderneming of (zelfstandig) project. Experimenteren is hierbij een belangrijke toegevoegde waarde van RvN@. De ontwikkeling van idee naar daadwerkelijk (te vermarkten) innovatie is in de praktijk immers een lange en lastige weg.

RvN@ is er voor die partijen uit de samenleving die innovatieve ideeën hebben die uit kunnen groeien tot volwaardige (MKB-)bedrijven en/ of voor de realisatie voor hun innovatieve ideeën een brede samenwerking zoeken. Uiteraard wordt hierbij samengewerkt met en een brug geslagen naar de startup community in de regio, zoals Startup Nijmegen, Mercator, de Novio Tech campus, en het Honig-complex. RvN@ probeert ook de verbinding tussen deze startup-hubs te realiseren.

### 3. Prioritaire thema's

De regio Rijk van Nijmegen heeft een sterke kennisbasis in de sectoren Smart&IT, Food&Health en Circulair ondernemen. Het onderzoek 'de kracht van Oost-Nederland' (2017) stelt hierover:

*'In de regionale economie van Nijmegen zijn Industrie (Voeding, Chemie, Hightech) en Dienstverlening (detailhandel, media, cultuur & recreatie) sterk vertegenwoordigd. Maar in termen van banen zijn Onderwijs en Zorg het belangrijkste. Dat geldt zeker als ook de dwarsverbanden met de Technologische industrie worden meegerekend. Gezondheid, Life Sciences en Technologie vullen elkaar aan in een innovatief health cluster met Europese uitstraling.'*

Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat: *'De groei van de werkgelegenheid rust op de dienstensector. Drie groeiende bedrijfstakken manifesteren zich als ondernemersregime. Dit zijn Media & ICT, Zakelijke diensten en Cultuur & Recreatie. In de dienstensector groeien drie sectoren op basis van bestaande bedrijven: Detailhandel & Horeca, Onderwijs en Zorg.'*

Op deze thema's en verbindingen daartussen liggen (overigens niet uitsluitend) de innovatiekansen voor het MKB in de regio. RvN@ richt zijn inspanningen en inhoudelijke focus in de periode 2020-2025 daarom op deze thema's om de doelstellingen te realiseren:

- Smart&IT: De digitale wereld ontwikkelt zich in hoog tempo. Dit thema betreft de slimme inzet van IT en digitale innovaties door het MKB, zodat ondernemingen zichzelf kunnen door ontwikkelen. Daarnaast is de inzet op dit thema gericht op de ontwikkeling van nieuwe digitale smart toepassingen en innovaties. Dat kunnen uiteraard ook digitale innovaties of toepassingen op de onderstaande 2 thema's zijn.
- Food&Health: Binnen dit thema staat innovatie in (de duurzame productie en verwerking van) voedsel en gezondheid van de inwoners van het Rijk van Nijmegen centraal. Binnen dit thema valt ook de zorgsector.
- Circulair Ondernemen: RvN@ staat voor een duurzame regio Rijk van Nijmegen. Het realiseren van een circulaire economie in de regio is een van de focusgebieden, bijvoorbeeld op het gebied van circulair bouwen. Dit betekent stimuleren van circulair ondernemen, door

innovatie en de ontwikkeling van circulaire producten, onder meer met de Circulaire Kickstart. Maar ook worden (bestaande) communities (European Green Capital) en (nieuwe) ondernemers ondersteund bij markttoetreding met circulaire producten of diensten.

#### 4. Werkwijze en instrumenten

De werkwijze van RvN@ blijft ook met de nieuwe focus in de periode 2020-2025 gericht op het realiseren van een innovatief ecosysteem. Een belangrijke succesfactor hiervoor is de combinatie van netwerken, fysieke (werk)plekken, en ondersteuning met producten, zoals trainingen<sup>1</sup>.

Het verbinden van het netwerk vormt de basis van RvN@; samenwerken van ondernemers, organisaties, investeerders en kennisinstellingen/studenten over gemeentelijke en sectorale grenzen heen om nieuwe en bestaande initiatieven en innovaties te ontdekken, met elkaar te verbinden en door te ontwikkelen.

Daarbij ligt de inhoudelijke focus zoals eerder gezegd op de drie thema's Health&Food, Circulair Ondernemen, en SMART&IT. RvN@ legt hierbij nadrukkelijk de verbinding tussen het beleid van de deelnemende gemeenten uit de regio op deze thema's en de initiatieven en ideeën die binnen de omgeving van RvN@ omhoog komen.

RvN@ is een experimenteeromgeving. RvN@ experimenteert zelf met de ondersteuning die wordt geboden aan bottom up ideeën en initiatieven of aan MKB om zichzelf te ontwikkelen. Maar RvN@ biedt ook experimenteerterruimte aan deze partijen zelf, en zo de mogelijkheid zichzelf en hun idee opnieuw uit te vinden.

RvN@ zet hiertoe de onderstaande categorieën instrumenten en activiteiten in. De instrumenten binnen deze categorieën kunnen wisselen en wijzigen. In het jaarplan (deel B) wordt voor de inzet hiervan jaarlijks een voorstel gedaan.

##### Community ontwikkeling

Het stimuleren van verbindingen en kennisuitwisseling wordt bereikt door het organiseren van netwerkmomenten voor elk van de 3 prioritaire thema's. Deze bijeenkomsten hebben tevens tot doel het aantal *actieve* leden en (MKB-)bedrijven binnen het netwerk van RvN@ verder te vergroten (ruim 1300 in augustus 2019). Ook bieden deze activiteiten de mogelijkheid (nieuwe) markt- en productkansen te identificeren of ontwikkelen, welke ondersteunt kunnen worden in de opschaling naar zelfstandigheid.

Deze manier van community ontwikkeling kan verschillende vormen hebben, al naar gelang het onderwerp of de doelstelling van de bijeenkomst. Voorbeelden van netwerkactiviteiten en bijeenkomsten zijn:

- Meeting of Minds
- Meet Up
- Durf te vragen: Op de stip
- RvN@Hub
- Ronde tafelsessie
- LabClub
- Deelname van netwerkleden aan externe evenementen

---

<sup>1</sup> In de jaarplannen van afgelopen 2 jaar werd ook al gewezen op het belang van deze combinatie. Deze werden toen aangeduid met de termen netwerkwaarde, fysieke waarde en economische waarde.

Naast organiseren van deze netwerkmomenten zal RvN@ ook gericht op zoek gaan naar innovatiebehoefte en -mogelijkheden bij het MKB. De doelgroep MKB is vooral gericht op ondernemen en heeft vanwege bijvoorbeeld tijd- of capaciteitsgebrek minder mogelijkheden om verbinding te zoeken. Het is dan ook moeilijk deze doelgroep te bereiken en activeren. De drempel moet daarom laag zijn. RvN@ zal daarom in haar activiteiten en optreden naar buiten actief de verbinding met het MKB te zoeken, door hen direct op te zoeken en aan te spreken.

Onderdeel van het leggen van verbindingen is ook de brug slaan naar andere initiatieven en organisaties (zie paragraaf 'positionering RvN@'), en deze met elkaar en initiatieven vanuit RvN@ verbinden.

#### RvN@LAB

RvN@LAB verbindt talenten van ROC, HAN en RU aan ondernemers en vraagstukken van ondernemers om in diverse werkvormen en met diverse producten, in samenwerking met mentoren uit overheid, maatschappelijke organisaties (zorg, woningcorporaties, etc.) en docenten uit het Rijk van Nijmegen, de innovatiekracht van het MKB te vergroten en talent te laten excelleren en te binden aan de regio Rijk van Nijmegen.

Het RvN@LAB helpt daarnaast studenten, door hen in te zetten bij concrete MKB-projecten, ook bij de ontwikkeling van hun '21st century skills'. Dit zijn algemene vaardigheden die belangrijk zijn in de huidige kennis- en netwerksamenleving, zoals kritisch en creatief denken, probleem oplossen, mediawijsheid, communiceren, samenwerken, sociale en culturele vaardigheden (burgerschap), zelfregulering, etc.

Verbetering van de aansluiting tussen het onderwijscurriculum en door het MKB gevraagde kennis die nodig is bij de gewenste innovaties is een belangrijk aandachtspunt voor komende jaren. Het gebruik van studiepunten bij deelname aan RvN@LAB projecten kan de interesse onder studenten wellicht vergroten.

Ook zal gezocht worden naar een effectieve samenwerking tussen Onderwijsinstellingen en Programmabureau om overlap in werkzaamheden, bijvoorbeeld rondom het matchen van studenten en praktijkopdrachten, te voorkomen.

Geïnteresseerde studenten zijn verenigd in de zogenaamde LabClub. Binnen RvN@LAB zijn diverse instrumenten en werkwijzen ontwikkeld (LabHack, LabSafari, Labteam, LabTrain, etc.) waarin studenten worden gekoppeld aan Mkb'ers met vragen of ideeën.

Het RvN@LAB is de experimenteer community van RvN@. Het principe van RvN@LAB is iedere keer hetzelfde; de kennis en frisse blik van studenten van alle niveaus in multidisciplinaire teams wordt gekoppeld aan vragen of ideeën van (startende) ondernemers of maatschappelijke projecten. Op die manier worden studenten verbonden aan het MKB en de regio. Naast het (door)ontwikkelen van innovaties of vragen vanuit MKB, zien studenten op deze manier de mogelijkheden om aan de slag te gaan in de regio, en ondernemers maken tegelijk kennis met hun potentiële werknemers. De inzet van RvN@LAB is afhankelijk van de vragen die leven bij ondernemers en/of studenten. De inzet op de diverse RvN@LAB activiteiten en producten wordt jaarlijks in het jaarplan opgenomen.

Een andere vorm van talentbehoud is het ontwikkelen van traineeships voor en met het MKB. Dit instrument zal uiterlijk in 2022 geïntroduceerd worden ontwikkeld worden.

#### Projecten portfolio

In de afgelopen periode heeft RvN@ een uitgebreid portfolio van 30 lopende projecten opgebouwd die enige vorm van projectondersteuning ontvangen. Inwoners, maar ook bedrijven en instellingen konden een project aanmelden bij RvN@ wanneer zij een nieuw innovatief idee hadden dat op enige



wijze kon bijdragen aan sociaaleconomische groei (inclusief welzijn en leefbaarheid). Deze projecten kunnen, in tegenstelling tot de normale deelnemers aan het netwerk van RvN@ op extra ondersteuning rekenen, in de vorm van aanjaaggeld, door centraal staan bij Vragen of Meeting of Minds netwerkbijeenkomsten of door inzet van een Labteam.

Een deel van de lopende projecten is al vanaf de start van RvN@ als project aangemerkt en ontvangt dus sinds die tijd ondersteuning. Andere projecten zijn later aan het portfolio toegevoegd. In de afgelopen jaren waren er enkele algemene criteria waaraan voorstellen moesten voldoen om tot project bestempeld te kunnen worden. Hierdoor is de inhoudelijke verscheidenheid aan projecten groot. Ook is in een deel van de gevallen geen sprake van een (innovatief) project, maar betreft het de ondersteuning van een 'community'.

De huidige projecten sluiten zodoende slechts ten dele aan op de nieuwe ambitie en doelstellingen van RvN@. Zo zijn maar een zeer beperkt aantal projecten gericht op ontwikkeling van een dienst of product op één van de drie prioritaire thema's en/of gericht op de primaire doelgroep; het MKB. De nieuwe ambitie, doelstellingen en focus op drie prioritaire thema's voor de periode 2020-2025 vraagt om een herijking van de huidige projecten portfolio. Het programmabureau van RvN@ zal hier toe het initiatief nemen. De herijking kan leiden tot aanscherping, aanpassing en eventueel heroverweging van lopende projecten. Het programmabureau zal hiertoe met de projecten in contact treden. De herijking zal voor de zomer van 2020 worden afgerond.

In het najaar van 2019 en in het voorjaar 2020 zal RvN@ een nieuwe werkwijze rondom het verkrijgen van de projectstatus introduceren, inclusief een afwegingskader waarin criteria zijn opgenomen waaraan voorstellen voor een nieuw project moeten voldoen. Daarbij wordt in ieder geval rekening gehouden met de volgende uitgangspunten:

- Projecten moeten passen binnen de leidende ambitie, strategische doelen, en prioritaire thema's van RvN@.
- Projecten die ondersteuning krijgen leiden tot een concreet (innovatief) product of resultaat.
- Binnen RvN@ is ruimte voor maximaal 30 projecten, 10 per prioritair thema.
- Projecten kunnen maximaal twee jaar rekenen op de ondersteuning van RvN@. Daarna zal het project op eigen benen verder moeten.
- Er bestaat een mogelijkheid voor projecten om een beperkte financiële bijdrage van RvN@ te ontvangen voor concrete doelen die de realisatie van het project dichterbij brengen en waar niet op een andere wijze financiering kan worden verkregen.
- Om voor de projectstatus in aanmerking te komen zal een plan van aanpak opgesteld moeten worden. Het bestuur van RvN@ beslist of een project wordt opgenomen, op voordracht van het Programmabureau (na overleg met Bouwteam).

#### Productontwikkeling

Binnen dit instrument maken we onderscheid tussen:

- 1) producten die RvN@ zelf ontwikkeld als gevolg van behoeften van deelnemers aan het netwerk.
- 2) producten die het resultaat zijn van de inspanningen van projecten (de innovaties) die vermarkt (kunnen) worden

#### Ad 1)

Deze producten zijn ondersteunend bedoeld om individuen, teams, instellingen of bedrijven snel aan de slag te krijgen en hun innovatieve idee verder te brengen of in de markt te zetten. Zodoende dragen producten (indirect) bij aan de doelstellingen van RvN@. Voorbeelden van deze producten

zijn een serie mini masterclasses, een scan voor het bedrijf, of een cursus om een ondernemer te ontwikkelen (vaardigheden en kennis).

Het productenaanbod in deze van RvN@ in de ondersteunende categorie varieert naar gelang de behoefte van het netwerk. Nieuwe mensen, nieuwe inzichten, nieuwe kennis en nieuwe ontwikkelingen zorgen voor een steeds wisselend aanbod van producten. Voorbeelden van beschikbare producten zijn:

- Circulaire Kickstart
- Business Canvas
- Impact app
- Circulair Economy Challenge
- Masterclasses nieuw Winkelgebied
- Acceleratieprogramma startups
- Communicatie toolbox, te weten:
  - Overzicht handige (gratis) online tools
  - Uitleg gebruik Google Forms
  - Handleiding voor schrijven persbericht

Ad 2)

De innovatieve producten of diensten die door de community ontwikkeld worden in één van de 30 projecten van RvN@ uiteindelijk zelfstandig op de markt opereren is een andere categorie producten. Voorbeeld hiervan is Bob de bot en de scan voor hotels op het gebied van toegankelijkheid.

Over de rol van RvN@ in en het eigenaarschap over deze producten en de ontwikkeling daarvan is nu nog onduidelijkheid. Mede met het oog op het verkrijgen van structurele andere vormen van financiering zal in 2020 door het Programmabureau worden onderzocht op welke wijze deze vorm van productontwikkeling binnen RvN@ het beste kan worden vormgegeven, inclusief de vraag wie 'eigenaarschap' heeft of kan hebben over deze innovaties. Te denken valt hierbij aan het maken van afspraken met het project dat bij succesvolle marktintroductie een bijdrage aan RvN@ wordt gedaan of RvN@ een deel van de inkomsten krijgt.

## 5. Sturing en organisatie

De organisatie van RvN@ bestaat voor de periode 2020-2025 volgt uit:

- Bestuur
- Raad van Advies
- Bouwteam
- Programmabureau

### Bestuur

Het bestuur (dagelijks bestuur) is het beleidsbepalende orgaan en is belast met het besturen van de stichting. Het bestuur vergadert vier maal per jaar. Over de samenstelling van het bestuur wordt in 2020 opnieuw een besluit genomen.

De programmadirecteur is bij deze vergaderingen aanwezig voor verantwoording en beleidsontwikkeling. Het bestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Taken van het bestuur zijn:

- Vaststellen van het Meerjarenplan, het Jaarplan (inclusief begroting), en het jaarverslag (inclusief financiële verantwoording);

- Strategische sturing op:
  - o De uitvoering van Jaar- en Meerjarenplan;
  - o Prioritering van de doelen en inzet van Programmabureau;
  - o De realisatie van de doelen en ambitie van RvN@ op basis van monitoring van de deelactiviteiten ('Doen we de goede dingen?' en 'Doen we de dingen goed?');
- Bewaken van de aansluiting van jaarplannen RvN@ met het beleid van de founding partners.

### Raad van Advies

De Raad van Advies (RvA) bestaat op dit moment uit vertegenwoordigers van de sectoren Zorg, Wonen, Onderwijs, Ondernemers, Studenten en de founding partners die niet vertegenwoordigd zijn in het bestuur.

De RvA adviseert het bestuur met als doel richting geven en prioritering op de inzet van RvN@. De RvA heeft tevens tot doel het versterken en verbreden van het netwerk en de zichtbaarheid van RvN@ de inzet van de kennis en expertise van de leden van de RvA. Leden van de RvA kunnen deze rol bijvoorbeeld vervullen door op een Meeting of Mind hun kennis en netwerk te delen.

De RvA kan (niet-bindend) adviseren over Meerjarenplan en Jaarplan (inclusief begroting en jaarverslag) en wordt om goedkeuring gevraagd bij wijziging van statuten en zaken rondom fusie of ontbinding van de stichting.

### Programmabureau RvN@

Het programmabureau is het uitvoerende orgaan van de beweging van RvN@. De directeur van het programmabureau heeft de dagelijkse leiding van de Stichting.

De directeur wordt in ieder geval ondersteund door een programma-assistent en een communicatie-expert.

Afhankelijk van de jaarplanning van RvN@ en de daarbij benodigde kennis en expertise, kan de programmadirecteur besluiten tot het inhuren van extra ondersteuning. De programmadirecteur doet hiertoe jaarlijks een voorstel in het jaarplan.

### Bouwteam

Naast het programmabureau is het Bouwteam georganiseerd. Dit team bestaat uit vertegenwoordigers van de founding partners van RvN@ (gemeenten en Rabobank), uit het onderwijs en zorg, en de directeur van het programmabureau. Overwogen wordt nog of andere sectoren, zoals de bouwsector in het kader van circulair bouwen, ook aan zou moeten sluiten. Besluitvorming hierover vindt in 2020 plaats.

Het Bouwteam zorgt voor de concrete invulling van de inhoudelijke verbinding tussen de doelen en activiteiten van RvN@ en (de uitvoering van) de economische agenda van de regio. De economische agenda van de regio betreft voornamelijk de agenda's van de founding partners. Indien relevant aangevuld met de (economische) agenda's van de aangesloten sectoren.

Het programmabureau organiseert tenminste zesmaal per jaar een bijeenkomst met het Bouwteam. In het Bouwteam worden de resultaten besproken van de activiteiten en projecten in relatie tot de economische agenda van de regio en de individuele deelnemende partners. Daarnaast is het Bouwteam verantwoordelijk voor de uitvoering van actiepunten die volgen vanuit het bestuur en de raad van Advies. Ook wordt het Bouwteam benut bij het leggen van (nieuwe) verbindingen en het identificeren van (nieuwe) economische kansen.

Het karakter van het Bouwteam verandert hiermee ten opzichte van de situatie voor 2020. Het Bouwteam krijgt het karakter van een inhoudelijk betrokken linking pin tussen de economische agenda's van de regio (founding partners) en RvN@. Dit heeft ook gevolgen voor het benodigde profiel van de leden van het Bouwteam. De leden dienen van nature actieve verbinders te zijn. Verwacht wordt dat zij een signaalfunctie richting Bestuur en RvA vervullen. Binnen de eigen organisatie zoeken leden van het Bouwteam naar samenwerkingsmogelijkheden en (project)kansen die bijdragen aan de realisatie van de doelen van RvN@ en het regionaal (economisch- en innovatie)beleid. De leden van het Bouwteam zijn ambassadeurs van en linking pin tussen RvN@ en de eigen organisaties.

Het is dan ook van belang dat bouwteamleden een goed overzicht hebben van de eigen organisatie, zowel inhoudelijk als wat betreft netwerk. Bekeken zal worden of de aangepaste koers een wijziging van de samenstelling van het Bouwteam nodig maakt. In ieder geval zal door het programmabureau in overleg met het bestuur een nieuw profiel worden opgesteld van het Bouwteam en de benodigde leden.

## 6. Positionering van RvN@

De Stichting RvN@ richt zich op de ondersteuning en ontwikkeling van het MKB in de regio Rijk van Nijmegen. Daarmee onderscheidt RvN@ zich van andere partijen, zoals The Economic Board (TEB), Nijmeegse Economie Circulair (ECN 3.0), de diverse ondernemersverenigingen in de regio Rijk van Nijmegen. TEB richt zich meer op het grote bedrijfsleven en op promotie van regio Rijk van Nijmegen in binnen en buitenland. ECN 3.0 richt zich op initiatieven rondom energietransitie en het dichterbij brengen van de circulaire economie.

Uiteraard zijn er diverse (inhoudelijke) raakvlakken met deze partijen. Waar mogelijk en relevant zoekt RvN@ actief de samenwerking om dubbel werk en onduidelijkheid in de regio te voorkomen. RvN@ neemt het werk niet over, maar zorgt juist voor de verbinding tussen deze partijen. Bijvoorbeeld met ECN op gebied van circulaire economie en met de Taskforce Ondernemersfonds Nijmegen (TON). TON en RvN@ zetten zich gezamenlijk in voor het aanjagen van innovaties. Door samen te werken kunnen ze gerichtere ondersteuning bieden en het netwerk verder versterken. Zo zet RvN@ zich, door de inzet van studenten uit het LAB, in voor de evaluatie van door het TON gefinancierde projecten.

## 7. Bekostiging en verdienmodel

De financiering van de Stichting RvN@ vindt op dit moment plaats via een jaarlijkse bijdrage van de founding partners van de Stichting. De begroting is jaarlijks opgenomen in het jaarplan (Deel B).

Overige deelnemers aan het netwerk dragen op dit moment niet financieel bij aan RvN@. Wel dragen diverse partijen bij in niet- financiële zin, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van tijd en capaciteit ('in kind'-financiering) en ruimtes voor vergaderingen of bijeenkomsten.

Doel van RvN@ is om voor 2025 de afhankelijkheid van de structurele financiering van de founding partners af bouwen. Over de wijze waarop financiering vanuit de founding partners komende jaren vormgegeven wordt, zal op een later moment besluitvorming plaatsvinden.

In ieder geval zal in de periode 2020-2025 onderzocht worden welke andere financieringsvormen en inkomstenbronnen mogelijk zijn. Hierbij valt te denken aan:

- Leden van het netwerk laten betalen voor lidmaatschap;
- Leden van het netwerk laten betalen voor producten of diensten van RvN@;

- Aanboren van andere (private) geldstromen, van bijvoorbeeld investeerders, om (product)innovaties en markttoetreding te financieren;
- Opbrengsten uit succesvolle marktintroductie van innovaties voortkomend uit één van de RvN@ 30 projecten.
- Onderzoeken van de mogelijkheid voor het opzetten van een Regionaal Revolving fund (buiten RvN@);
- ....

## 8. Communicatiestrategie

Binnen het netwerk bestaat behoefte aan meer zicht op de vervolgacties en inhoudelijke resultaten van activiteiten, projecten en Labteams. Tevens is in de evaluatie geconcludeerd dat het bewustzijn over wat RvN@ doet voor en in de regio beperkt is. Het programmateam zal daarom een doelgerichte communicatiestrategie uitwerken. Deze is tweeledig.

De communicatie over het gehele programma zal zich richten op de realisatie van ambitie en doelstellingen en de programma-activiteiten en projecten. Ook een jaarkalender met activiteiten en te vieren successen maakt onderdeel uit van de communicatie op programmaniveau. Eventueel kan ervoor worden gekozen om elk jaar de communicatie te richten op een specifiek thema binnen één van de programmalijnen, dat daarmee breder onder de aandacht wordt gebracht. Door vaker en gericht te communiceren over succesverhalen (en ook wat geleerd is van mislukte experimenten) en resultaten van projecten en activiteiten wordt zowel de naamsbekendheid vergroot, als de betekenis van RvN@ voor de regio zichtbaarder voor stakeholders en buitenstaanders. Daarmee wordt het ook interessanter voor (Mkb-)bedrijven, studenten en andere organisaties om actief deel te gaan nemen aan RvN@.

Daarnaast wordt ingezet op een actievere communicatie vanuit leden van het netwerk zelf over de (opbrengsten en mislukkingen van) eigen activiteiten, producten en projecten. Daarbij worden ze geacht hun acties te linken aan RvN@. Daarmee kan hun individuele communicatie worden versterkt en de zichtbaarheid van RvN@ worden vergroot.

Belangrijkste middelen om te communiceren zijn:

- Evenementen
- Nieuwsbrieven
- Website
- Social media
- (Lokale) kranten

## 9. Monitoring en evaluatie

Dit programmaplan legt in principe de kaders vast voor een periode van vijf jaar. Jaarlijks zal een jaarplan met activiteiten, projecten en producten worden geactualiseerd op basis van de voortgang en realisatie van de doelstellingen, en nieuwe trends en ontwikkelingen. Dit Jaarplan wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van RvN@.

De resultaten van het RvN@ worden jaarlijks gemonitord door het Programmabureau. Daarbij staan vijf vragen centraal die nauw samenhangen met de ambitie en specifieke werkwijze van RvN@.

De vragen zijn:

- Zijn we op koers met het oog op de ambitie en het doel van het programma (Doen we de goede dingen?)?

- Liggen we op schema met de voortgang in de uitvoering van activiteiten, projecten en producten (Doen we de dingen goed?)?
- Vinden nieuwe initiatieven en partijen aansluiting in nieuwe vormen van samenwerking?
- Is de samenhang helder en gewaarborgd tussen 'eigen acties' en andere programma's, zoals het beleid van de diverse individuele partners en de economische agenda van de regio?
- Leiden nieuwe trends, ontwikkelingen en technologische innovaties wellicht tot wijziging in de inhoudelijk focus en/of programmering van activiteiten, projecten en producten?

Na vaststelling van het Jaarplan 2020, zal een beknopt monitorings- en evaluatieplan worden uitgewerkt door het Programmabureau. Daarin zal het monitoringskader verder worden geoperationaliseerd (zie onder), een nulmeting worden uitgewerkt en aangegeven hoe en welke bestaande instrumenten en data kunnen worden benut. Over de antwoorden op de vijf hoofdvragen zal jaarlijks worden gerapporteerd aan het bestuur en de Raad van Advies van RvN@.

#### **Monitoring opzet RvN@**

Kern van de monitoring zit voor RvN@ aan de voorkant van de inzet van de diverse instrumenten. In de monitor zullen we (vooraf) inzichtelijk maken per instrument, project of activiteit:

- wat het beoogde effect is van de inzet van een instrument, zoals projecten of inzet van RvN@LAB, in dit specifieke geval;
- wanneer de inzet (of het project) als een succes wordt beschouwd;
- wat de toegevoegde waarde is voor de doelen en ambitie van RvN@, en;
- wat de planning is.

Zodoende kan in de uitvoering worden gemonitord of deze hypothese(n) daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit kan op een kwalitatieve (beschrijvende) manier of kwantitatief (cijfermatig).

Mogelijke tools en indicatoren die gebruikt kunnen worden als ondersteunende informatie bij de monitoring van de voortgang op de ambitie en doelen van RvN@ zijn:

- De Impactscan: <https://rvnhub.nl/rvnfootprint/>
- Werkeloosheidscijfers
- Het aantal nieuwe productinnovaties vanuit RvN@
- Het aantal geslaagde projecten
- Groei van het (actieve deel van het) netwerk
- Groei van aantal studenten in RvN@LAB
- Aantal studenten dat in de regio blijft werken na afloop studie
- Stijging van het aantal Mkb'ers
- Daling aantal dagen zonder baan na afronding opleiding
- Aantal startende bedrijven
- De economische groei in de regio in de sectoren Smart&IT, Food&Health en Circulair ondernemen

Halverwege 2023 zal een evaluatie van dit meerjarenplan plaatsvinden. Nieuw verkozen bestuurders bij de gemeentelijke founding partners kunnen zodoende zich een goed beeld vormen van de voortgang en resultaten van RvN@, alvorens te besluiten over een nieuw meerjarenplan voor de periode daarna. Indien nodig kan het bestuur uiteraard besluiten ook tussentijds de voortgang te evalueren.



## Deel B: Jaarplan 2020

In te vullen door Programmabureau RvN@

Korte beschrijving van:

- Prioriteiten voor 2020
- Activiteiten/ gewenste concrete resultaten
- Toelichting over veronderstelde bijdrage van activiteiten aan doelen en ambitie RvN@
- Begroting en benodigde capaciteit
- Jaarkalender (zie voorbeeld figuur)

Activiteiten en Instrumenten	Wat	Wie	Wanneer	Budget
<b>Community ontwikkeling</b>				
<i>Smart&amp;IT</i>				
	- Meeting of Minds			
	- Durf te Vragen			
	- ....			
<i>Circulair</i>				
	- Meeting of Minds			
	- Durf te Vragen			
	- ....			
<i>Food&amp;Health</i>				
	- Meeting of Minds			
	- Durf te Vragen			
	- ....			
<b>Projecten portfolio</b>				
<i>Herijking portfolio</i>				
<i>Smart&amp;IT</i>				
	- ...			
	- ....			
<i>Circulair</i>				
	- ...			
	- ....			
<i>Food&amp;Health</i>				
	- ....			
	- ...			
<b>RvN@LAB</b>				
<i>Labteam</i>				
<i>LabSafari</i>				
<i>LabHack</i>				

---

.....

**Productontwikkeling**

*(Nieuwe producten?)*

.....

*(Inzet bestaande producten)*

.....

**Communicatie**

**Monitoring**

**Jaarplanning vergaderingen**

- *Bestuur*
- *RvA*
- *Bouwteam*