

# Vernieuw de vernieuwing!

Bas Doets, Hendrik van der Meulen,  
Rob Schouten

3 april 2020



NieuwBeeld E&E advies

# Inhoudsopgave

1	Introductie .....	3
2	Ons vertrekpunt.....	4
3	Het Ecosysteem Canvas en de bouwstenen .....	6
4	Waarnemingen en diagnose.....	8
	De ondersteuningsinfrastructuur: een versnipperd landschap .....	8
	Productiefactor Kennis: van vinding naar verdienmodel.....	9
	Productiefactor Kapitaal: van transparantie naar transactie.....	10
	Productiefactor Talent: blijven leren en ontwikkelen .....	12
	Markt: van launching customer naar internationale speler .....	13
5	Pak de regie! .....	17
	Organiseer .....	17
	Versnel.....	19
	Inspireer.....	20
6	Tot slot .....	22
	De coronacrisis .....	22
	Contactgegevens .....	24

# 1 Introductie

'We zijn niet hard genoeg voor elkaar' was de kop boven een openhartig interview met Prins Constantijn, Special Envoy van Start-upDelta, in het Financieel Dagblad van 13 februari vorig jaar. In dat interview waarschuwt Prins Constantijn dat Nederland de boot dreigt te missen met sleuteltechnologieën, terwijl we hofleverancier zouden moeten zijn. De oorzaak daarvan is in zijn ogen een gebrek aan urgentie en strategisch gecoördineerd beleid. We werken langs elkaar heen en maken onvoldoende heldere keuzes. Nederland doet het niet slecht, maar andere landen gaan veel harder. Het gevolg daarvan zal zijn dat Nederland zijn koploperspositie verliest, dat onze welvaart niet houdbaar is en onze economie en maatschappij niet toekomstbestendig zijn.

## Een ander perspectief; dezelfde conclusie

Dit interview kwam ons onder ogen in een tijd dat wij al regelmatig met elkaar spraken over het Nederlandse innovatiebeleid en de effecten die we daarvan zagen op verschillende niveaus en voor verschillende doelgroepen.

*Wie zijn wij?*

Wij zijn Bas Doets (Directeur E&E advies), Rob Schouten (Partner NieuwBeeld) en Hendrik van der Meulen (Directeur KplusV). Wij vertegenwoordigen drie adviesbureaus met een omvangrijke en gespreide adviespraktijk op het terrein van innovatie en economie. We zijn al jarenlang actief in het Nederlandse innovatie-ecosysteem en hebben een intrinsieke motivatie om Nederland aan de wereldtop te houden als het gaat om innovatie. Daarmee hebben we hetzelfde doel als veel beleidsmakers. Tegelijkertijd doen we veel waarnemingen die ons zorgen baren en op basis waarvan wij denken dat we ons innovatiebeleid beter moeten organiseren. We voelen de urgentie en komen tot dezelfde conclusie als Prins Constantijn, alleen vanuit een ander perspectief. Het perspectief van Prins Constantijn is top-down; ons perspectief is bottom-up.

## Julie uitnodiging en onze aanpak

Wij hebben dit vraagstuk met achterliggende oorzaken verkend in gesprekken met de directie Ondernemerschap van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). Na deze gesprekken werden wij vanuit het ministerie aangemoedigd om een essay te schrijven over onze waarnemingen, de diagnose erachter en mogelijke oplossingsrichtingen. Met veel plezier hebben wij die handschoen opgepakt.

## Leeswijzer: hoe hebben we dit essay opgebouwd?

In dit essay schetsen we allereerst waar we nu als Nederland staan, zeg maar het vertrekpunt. Daarna staan we stil bij de waarnemingen die wij door de jaren heen gedaan hebben ten aanzien van een aantal kritische elementen in ons innovatie ecosysteem. We doen dat aan de hand van het Ecosysteem Canvas-model. In het bijzonder gaan wij in op het functioneren van de ondersteuningsinfrastructuur, de toegang tot kapitaal, kennis, talent en de markt en ten slotte het innovatiebeleid. We hebben deze onderwerpen voorzien van praktijkobservaties en we beschrijven de onderliggende mechanismen. Hier stellen we als het ware de diagnose voor het Nederlandse innovatie-ecosysteem. Vervolgens richten we onze blik op de toekomst: wat zou er wat ons betreft moeten gebeuren om als Nederland aan de top te blijven? We roepen het ministerie van EZK op om de regie te pakken: organiseer, versnel en inspireer! We ronden af met een pleidooi voor een breed discours met alle direct betrokkenen.

## 2 Ons vertrekpunt

### Nederland staat er in internationaal perspectief goed voor

Nederland is één van de meest welvarende landen in de wereld. Met een economische groei van ruim 2,5% in de afgelopen jaren en een dalende werkloosheid presteert Nederland beter dan de meeste vergelijkbare Europese landen<sup>1</sup>. Dat wordt verder onderschreven door andere internationale vergelijkingen. In The Global Competitiveness Index 2017-2018 van het World Economic Forum staat Nederland op de vierde positie. Als we meer inzoomen op de positie van Nederlandse ecosysteem voor start-ups en scale-ups heeft Nederland de ambitie om het sterkste ecosysteem binnen Europa te worden en wereldwijd een top-5 positie in te nemen<sup>2</sup>. Start-up Genome onderzoekt het wereldwijde start-up ecosysteem en in haar rapport van 2019 neemt Nederland de vijftiende plaats in de wereld in en binnen Europa de vijfde positie, waarbij Amsterdam eruit springt als stad.

Het is van belang te constateren dat Nederland beschikt over een kwalitatief hoogwaardig innovatie-ecosysteem en daarmee in staat is geweest een hoge positie te verwerven in de internationale ranglijsten. De positie van het Nederlandse start-up en scale-up ecosysteem in internationaal perspectief is goed. In een snel veranderende wereld, waarin globalisering doorzet en sleuteltechnologieën de manier waarop we ondernemen, werken en organiseren verandert, is het behouden van deze positie geen sinecure. Temeer omdat alle landen om ons heen de ambitie hebben om hogerop te komen en volop investeren in hun systemen.

### Een stevige basis en veel nieuw beleid

Veel gaat er in onze beleving veel goed. Dat moet ook wel, anders verkeerden we niet in de mondiale top. Wat Nederland goed voor elkaar heeft en waarmee het land internationaal onderscheidend is, is de ongekend fijnmazige infrastructuur voor innovatiebevordering en ondernemerschapsondersteuning op regionaal niveau. De regio als vindplaats voor innovatieve bedrijvigheid in relatie tot aanwezige onderwijs- en onderzoeksinstellingen is goed afgedekt. Ook zijn er veel toegankelijke regelingen die de eerste stappen voor starters en bedrijven die willen innoveren faciliteren. Datzelfde geldt voor de supportstructuur van ondernemerschap: er zijn veel loketten waar een ondernemer kan aankloppen om op weg geholpen te worden. De regionale en provinciale wegen voor ondernemerschap en innovatie zijn uitgebreid aangelegd en worden met publieke middelen ook regelmatig onderhouden.



<sup>1</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/19/nederlands-economie-raakt-in-2017-op-stoom>

<sup>2</sup> Brief aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2018-2019, 32637, nr. 343

Kritisch zijn we echter over de mogelijkheden tot opschaling van kansrijke initiatieven en de regie op belangrijke, (regio-)overstijgende en kapitaalintensieve thema's. Je zou kunnen zeggen dat we in Nederland het 'fijnmazige' en 'van onderop' goed voor elkaar hebben. Het benutten van deze 'rijkdom' en het verzilveren van kansen om op grote onderwerpen en thema's echt het verschil te maken schiet erbij in. We zien weinig nationale 'snelwegen' die ondernemerschap en innovatie bevorderen en versnellen, en de verbinding met het internationale 'wegennet' laat te wensen over.

We moeten onszelf dus blijven uitdagen, blijven verbeteren en ons innovatie ecosysteem blijven vernieuwen. En dat gebeurt op zich ook. Het Nederlandse innovatiebeleid is flink in beweging. In Nederland willen we exponentiële technologie (i.e. sleuteltechnologie) missiegedreven inzetten, brengen we onze start-up delta met Techleap in de volgende fase en met de oprichting van Invest NL beschikken we nu ook over een eigen 'National Promotional Bank'.

Op provinciaal niveau zijn de collegeprogramma's met nieuwe accenten voor de stimulering van de regionale economie al even vastgesteld en worden nu vertaald in nieuwe investeringsvoorstellen. Aan de eerste regiodeals wordt inmiddels uitvoering gegeven en over de volgende tranche worden momenteel de onderhandelingen gevoerd. De onderhandelingen voor de nieuwe EU-periode en de inhoudelijke voorsortering op de inzet van structuurmiddelen via de regionale RIS3-en zijn in volle gang. Veel (nieuw) beleid dus, met een breed palet aan (nieuwe) instrumenten. Maar zal het ook de beoogde maatschappelijke en economische impact hebben? Is het voldoende om onze positie aan de mondiale top veilig te stellen? Of kunnen we meer doen? En aan welke knoppen kunnen we dan draaien? In de volgende hoofdstukken proberen wij die vragen te beantwoorden.

### 3 Het Ecosysteem Canvas en de bouwstenen

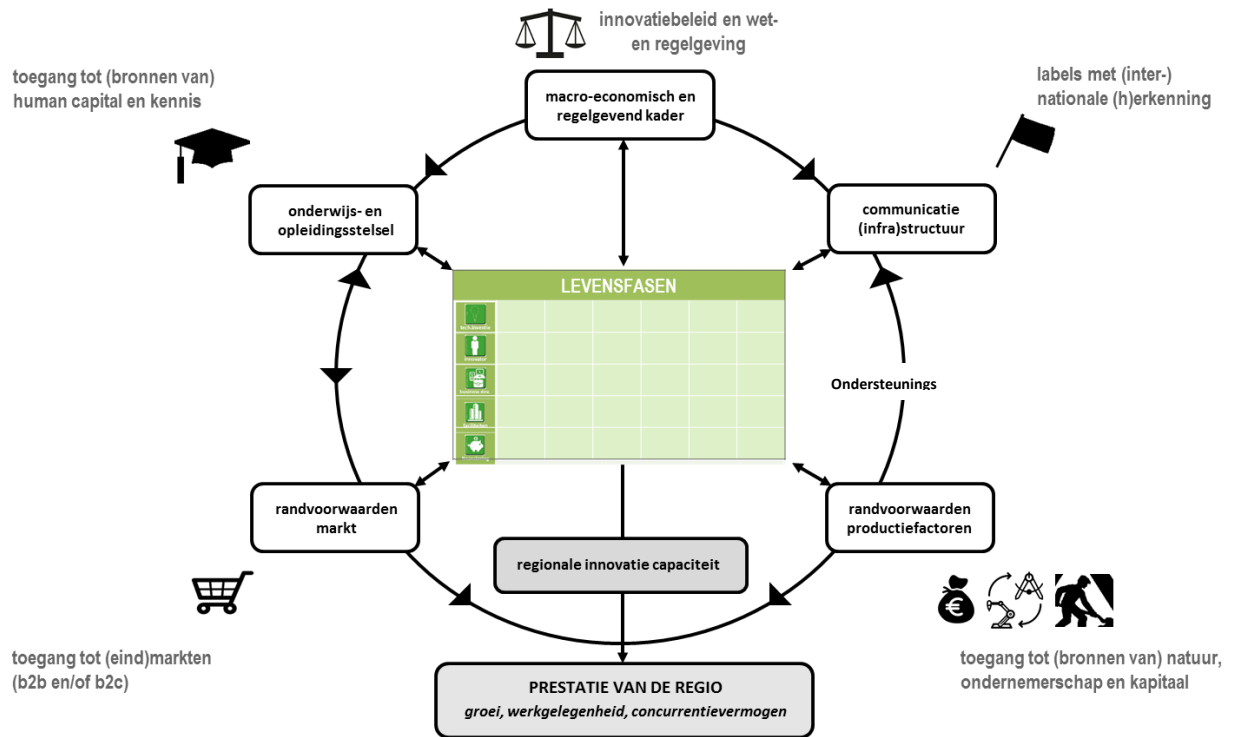
#### Het Ecosysteem Canvas

Om onze vele waarnemingen te kunnen ordenen en te filteren op hoofd- en bijzaken, hebben wij gebruikgemaakt van het Ecosysteem Canvas. KplusV heeft op basis van haar jarenlange ervaring en gericht wetenschappelijk onderzoek een methodiek ontwikkeld om ecosystemen te visualiseren en te objectiveren. Aan de Ecosysteem Canvas® methodiek ligt een model ten grondslag waarin de vijf belangrijkste bouwstenen voor een succesvolle oprichting en (door)groei van een innovatieve onderneming (het idee, de innovator, de bedrijfsvoering, de faciliteiten en de financiering) zijn uitgezet tegen de fasen van ontwikkeling die een innovatie doormaakt.

Innovatie-proces (fase) / bouwsteen	zaai	kiem	start	ontwikkel	groei	consolidatie
 tech.inventie	conceptueel idee 'het bierviltje'	proof-of-concept trl: 2-3	prototype trl: 4-5	0-serie trl: 6-7	product trl: 8-9	product portfolio
 innovator	fundamenteel onderzoeker	onderzoeker	ondernemende onderzoeker	onderzoekende ondernemer	ondernemer	manager
 business dev.	imperfectie markt/technologie	haalbaarheidsstudie markt/ technologie	marktverkenning en verdienmodel	markttesten	marktdoorbraak	marktaandeel
 faciliteiten	universiteit	TKI bedrijf kennisinstelling	incubator	accelerator	pilot plant	plant
 financiering	wetenschaps-financiering	pre-seed funds	seed funds	first round	second/third round	share swap

Een ecosysteem bestaat uit ondernemingen (van start-up tot bestaande mkb-bedrijven en corporates), overheden en onderwijs- en onderzoeksinstituten. In een ecosysteem werken vertegenwoordigers van de vier O's samen om de ontwikkeling van inventies tot concrete kansrijke innovatieve producten en diensten te realiseren. Zij doen dat door te voorzien in een vijftal onderling met elkaar verbonden factoren die randvoorwaardelijk zijn voor een succesvol ecosysteem. Deze vijf factoren zijn:

- De ondersteuningsinfrastructuur: Hoe organiseert en profileert de regio zich en welke supportstructuur en programma's zijn er?
- Ontsluiting van 'productiefactoren': Zijn er voldoende mensen, kennis en middelen aanwezig?
- Onderwijsstelsel: Sluiten opleidingen voldoende aan bij de vraag van het bedrijfsleven?
- Markttoegang: Via welke waardeketen worden producten naar de markt gebracht?
- Het innovatiebeleid: Wat is het economisch beleid ten aanzien van innovatie?



Aan de hand van deze bouwstenen ordenen we onze waarnemingen. We starten met de ondersteuningsinfrastructuur en kijken dan achtereenvolgens naar de toegang tot de productiefactoren kennis, kapitaal en talent, de markt en ten slotte het innovatiebeleid.

## 4 Waarnemingen en diagnose



### De ondersteuningsinfrastructuur: een versnipperd landschap

We zien een zeer fijnmazige supportstructuur in regio's en zelfs in steden en gemeenten. Er is bijna geen gemeente in Nederland die niet op een of andere wijze ondersteuning biedt aan de in haar gemeente gevestigde ondernemers (start-ups, mkb). Het effect hiervan is dat er ontzettend veel programmering en capaciteit voorhanden is om ondernemerschap te bevorderen. Dat is in de kern een prettige constatering, maar wel met een aantal ongewenste consequenties.

Er zijn diverse 'voordeuren' waar een onderneming voor min of meer dezelfde ondersteuning kan aankloppen. Het gevolg hiervan is dat het voor de ondernemer vaak onduidelijk is waar hij voor welke vraag kan aankloppen. En we zien dat ondernemers gaan 'shoppen' om (publiek gefinancierde) ondersteuning te verkrijgen. Deze voordeuren zijn vaak niet (goed) verbonden. Elk clubje heeft zijn eigen website, zijn eigen instrumenten, zijn eigen targets en zijn eigen governancestructuur. We spreken dan ook veelal van een 'egosysteem' in plaats van een ecosysteem. Hierdoor ontstaat een customer journey die niet de gewenste snelheid en kwaliteit heeft. Er zijn voorbeelden te over waarin ondernemers ondersteuning vroegen maar de schakels in het regionale ecosysteem niet goed samenwerken, waardoor een ondernemer substantieel meer tijd kwijt was aan de ontwikkeling van een product of het ophalen van een financiering. Het is zeker geen automatisme dat spelers in dit lokale ecosysteem goed afstemmen wat hun rol en toegevoegde waarde is<sup>3</sup>.

Een overgeorganiseerd ecosysteem is inefficiënt, er ontstaat een onduidelijke governance in regio's (hoe verhoudt een board zich bijvoorbeeld tot een ROM?) en het systeem keert zich naar binnen. De regio Arnhem-Nijmegen is heel druk om haar onderlinge verhoudingen en programma's af te stemmen in plaats van met elkaar de weg naar Duitsland te plaveien. Ondertussen 'versteent' de infrastructuur. Er ontstaan veel belangen om de structuur, ongeacht de resultaten, in stand te houden. Veel instituties in de ondersteuningsinfrastructuur kennen een eigen governance- en financieringsstructuur en zijn meer gericht op de eisen en verwachtingen van de 'sponsor', dan op de doelgroep van hun werk.



<sup>3</sup> De projecten die zijn opgezet in het kader van de zogenaamde mkb dienstverleningsagenda laten hier tal van voorbeelden zien.



Wat bovendien opvalt, is dat deze structuur met name aangeboden wordt door publiek gefinancierde partijen. In Nederland vinden wij het heel gewoon om ondernemerschap aan te jagen door 'ambtenaren' in een uitvoerende rol te brengen. Dat terwijl er in de markt veel kennis en ervaring is om dat anders te doen. Daar is wel een aantal illustratieve voorbeelden van, zoals het uitvoeren van investoreadiness programma's. In Noord-Holland en Drenthe zijn deze programma's via de markt aanbesteed en worden ze uitgevoerd door ondernemingen. In Deventer zien we een initiatief dat volledig privaat is gefinancierd. In veel andere provincies voeren juist de ROM's deze programma's uit. Dat is opmerkelijk, omdat er diverse marktpartijen beschikbaar zijn om dit te doen. Andere voorbeelden op dit vlak zijn matchmaking van business angels en start-ups (diverse marktpartijen en sommige ROM's), het uitvoeren van programma's om ondernemerschap te ondersteunen en het managen van fondsen in de vroege fase. Er is op dit moment een groot grijs gebied tussen wat de markt oppakt en wat de rol van de overheid is.

Gelukkig zien we inmiddels ook enkele goede voorbeelden waarin samenwerkingen ontstaan die leiden tot een duidelijke rolverdeling zoals in Brabant, maar ook in Gelderland en Drenthe wordt gewerkt aan defragmentatie. Kern achter beide werkwijzen is dat de ondernemer en zijn vraag centraal staan. Door deze vraaggestuurde aanpak worden ecosystemen ook meer open.



### **Productiefactor Kennis: van vinding naar verdienmodel**

In Nederland zijn we niet goed in het omzetten van onze vindingen in producten en diensten met maatschappelijke en economische impact. Voor ons gevoel is er sprake van een enorm onbenut potentieel. In dit proces van valorisatie zien we enerzijds een te dominante rol van kennisinstellingen en overheden als het gaat om de bepaling van maatschappelijke thema's en is anderzijds de rol van het bedrijfsleven, met name bij de vermarkting, te beperkt.

Kennisverwaardiging vindt vaak op regionale schaal plaats en is bovendien meestal sterk verbonden aan de ondersteuning die aan ondernemers wordt geboden. Hierdoor ontstaan vooral regionale kampioenen in plaats van toekomstige wereldspelers. De regionale kraamkamers van innovaties zijn ingericht door mensen met een grote passie voor ondernemerschapsbevordering, maar ook gekleurd en gevoed door een regionale mindset en belangen. Er zijn veel schakels en loketten met allemaal verschillende regels en budgetten die ondernemerschap en innovatie wensen te bevorderen, maar onbewust juist remmen. Veel van deze schakels hebben een publieke oorsprong en er is maar weinig plek voor het (regionale) bedrijfsleven, in de vorm van mkb of corporates die hierbij betrokken worden.

Dit blijkt ook uit de evaluatie van het Valorisatieprogramma. Het merendeel van de ca. 2.000 ondersteunde bedrijven bestaat uit start-ups uit de regio (en niet uit spin-offs gebaseerd op onderzoek dat aan instellingen is verricht)<sup>4</sup>. Daarmee helt de uitwerking van het beleid soms meer naar regionaal-economisch beleid dan naar valorisatie, concluderen de onderzoekers in de evaluatie.

---

<sup>4</sup> Evaluatie Valorisatieprogramma, Dialogic

Ook zie je, nu het Valorisatieprogramma ten einde is gekomen, dat veel kennisinstellingen beperkt invulling geven aan het onderhouden en de doorontwikkeling van hun valorisatiestructuur. Het lijkt erop alsof kennisinstellingen valorisatie nog niet echt als een kerntaak zien, het blijft een beetje het ondergeschoven kindje. We kunnen ons bovendien niet aan indruk onttrekken dat het niet altijd de meest excellente wetenschappers zijn die zich richten op deze programma's. De carrière van wetenschappers voltrekt zich nog altijd langs de eerste kerntaak van universiteiten: onderzoek en publicatie. Onderwijs en valorisatie dragen maar mondjesmaat bij aan de loopbaanontwikkeling van een academicus.

Op dit moment wordt er in de regio's vooral een grote rol geclaimd door de hogescholen die zich profileren als regionale toegepaste kennisinstellingen. Zij eten flink mee uit de regionale geldruif en zijn daar voor de funding van hun onderzoeks- en valorisatieagenda ook erg van afhankelijk. De kennis is echter vaak niet excellent en state of the art, in de basis zijn het nog vooral onderwijsinstellingen. In hun handelen staan veelal het eigen aanbod en de eigen financieringsbehoefte centraal in plaats van de kennisbehoefte van ondernemers. Zij zijn, met andere woorden, nog onvoldoende geëquipeerd om deze centrale rol in de regionale systemen te kunnen spelen.

Het is interessant om te zien of de nieuwe TTT-regeling hier verandering in gaat aanbrengen. In beginsel zijn we positief gestemd over deze ontwikkeling en zie je ook dat hier regio-overstijgende consortia gevormd worden, waarbij met name de universiteiten rondom bepaalde maatschappelijke opgaven en sleuteltechnologieën organiseren. De voorbeelden van de consortia die tot nu toe gevormd zijn, vinden we echt een way forward en we denken dat deze regeling een enorme impuls geeft aan kennisverwaardiging.



### **Productiefactor Kapitaal: van transparantie naar transactie**

Een vloeiende transparante lijn van financiering van kraamkamer tot gevestigde onderneming is een wens van alle betrokkenen. Ondanks de goede intenties lukt het ons nog niet om dat goed georganiseerd te krijgen.

In de praktijk blijkt dat start-ups en scale-ups vrijwel continu bezig zijn met financieringsrondes. Deze zijn over het algemeen (te) klein en worden dikwijls gevuld door meerdere financieringsbronnen. Dit vraagt veel (kennis, tijd en geduld) van de vraag- en de aanbodkant. Nederland heeft een levendige kapitaalmarkt, waarin er dagelijks nieuwe aanbieders van kapitaal bijkomen. De markt voor alternatieve financiering groeit, maar er zijn maar weinig gidsen en experts die echt zicht hebben op alle financieringsvormen en hoe je ze kunt combineren.

Aan ondernemerszijde constateren wij de volgende knelpunten:

- ondernemers ervaren de kapitaalmarkt als niet transparant;
- er is onvoldoende awareness bij ondernemers over de mogelijkheden, ook al helpen investor readiness programma's daarbij;
- veel ondernemers hebben niet de kennis om stapelfinanciering te organiseren;
- bij de ondernemers die de weg wel weten te vinden naar geschikte alternatieve financieringsvormen, is financiële ongeletterdheid een van de belangrijke factoren die belemmert dat zij voldoende kapitaal ophalen.

Al met al kost het aantrekken van externe financiering de start-ups veel tijd en trekken zij te kleine rondes aan. Support en financiering gebeuren vanuit hetzelfde regionale ecosysteem dat hen helpt met business development en investorreadiness. De actoren die deze ondernemingen begeleiden, beschikken zelf niet over voldoende kennis om ondernemers hier echt bij te helpen en lopen tegen dezelfde, niet transparante, kapitaalmarkt aan.

Ook vanuit investeerdersperspectief zijn er knelpunten:

- Veel valorisatiefondsen zijn in interne processen verwickeld om nieuw kapitaal te organiseren voor de regionale kraamkamer. In veel provincies lijkt daarmee op dit moment het aanbod onvoldoende voor de bestaande vraag.
- Bij business angels zit nog een enorm onbenut potentieel: er is veel kapitaal latent beschikbaar dat nog niet omgezet wordt naar investeringen in start-ups. Dat komt omdat vermogende particulieren en oud-ondernemers vaak nog niet op de mogelijkheden van informal investing worden gewezen (awareness) en de kennis ontberen om goed (voorbereid) te investeren. In onze ogen zijn er voldoende mogelijkheden om matchmaking te organiseren en gaat er in de fase van matchmaking tot transactie nog veel mis door onwetendheid en onkunde.
- De seed-regeling heeft ervoor gezorgd dat er ook meer professioneel kapitaal beschikbaar is gekomen van professionele investeerders in de vroege fase van een onderneming. Dat is een heel positieve ontwikkeling, waarbij we ook constateren dat deze fondsen opschuiven naar meer mature investeringen;
- Datzelfde geldt voor de ROM's die opschuiven naar meer en grotere fondsen, waarbij het aantal participaties enorm toeneemt maar de samenwerking met de private partijen veel beter kan.
- Een veel gehoorde kritiek van al deze financiers is dat de kwaliteit van de ondernemingsplannen nog vaak onder de maat is.

Veel ondernemers en investeerders acteren in hetzelfde regionale ecosysteem als de supportstructuur. Een dergelijk systeem heeft heel veel waarde en aanbod van kapitaal beschikbaar. Het is echter geen garantie dat bedrijven die echt hard kunnen groeien ook voldoende financiering ophalen. We constateren dat echt interessante ontwikkelingen, start-ups en scale-ups met grotere en snellere financieringsrondes meer maatschappelijke en economische impact maken. We denken dat er, overall, voldoende kapitaal beschikbaar is, en dat er met name een activerings- en organisatievraagstuk aan ten grondslag ligt om dit ook echt op een wenselijke manier beschikbaar te krijgen.





## Productiefactor Talent: blijven leren en ontwikkelen

Een van de uitdagingen voor Nederland is om in tijden van krapte een vitale arbeidsmarkt te houden. Vanuit de topteams wordt via de roadmap 'Human Capital Topsectoren 2016-2020' gewerkt aan een goede aansluiting en verbinding van bedrijven, kennisontwikkeling, innovatie en beroepsonderwijs. Mooie voorbeelden hiervan zijn de diverse Centres of Expertises die zijn ontstaan. Er wordt van daaruit meer geïnvesteerd in de vraagarticulatie van ondernemers en er wordt een beter beeld gevormd van toekomstige beroepen en langetermijn-arbeidsmarktperspectief.

De opkomst van sleuteltechnologieën heeft grote consequenties voor het onderwijsaanbod en de aansluiting op de vraag van het bedrijfsleven. Het snelgroeiende Allego is een voorbeeld van een bedrijf dat nieuwe waardeketens creëert en daarmee ook behoefte heeft aan nieuwe medewerkers (op alle niveaus) die geschoold zijn in deze nieuwe technologieën en/of in de effecten die ze hebben. De onderwijsinstellingen willen wel vernieuwen, maar kunnen simpelweg het tempo van de markt niet bijhouden. Dit heeft bijvoorbeeld met de omvang van de instellingen te maken, maar ook met een klassiek systeem dat weinig beweging biedt. EZK heeft in de eerder gememoreerde Kamerbrief eenzelfde constatering gedaan. Het is voor Nederlandse start-ups en scale-ups moeilijk om technisch talent aan te trekken. Het niet kunnen vinden van dit type personeel zorgt ervoor dat bedrijven minder snel groeien en dat ze een aantal belangrijke posities niet kunnen invullen. We kennen voorbeelden van bedrijven die om die reden overwegen om (delen van) het bedrijf naar het buitenland te verplaatsen.

We zien in de praktijk wel creativiteit waarbij de markt zelf het voortouw neemt, zoals het bekende Codam in Amsterdam. Het is een voorbeeld dat navolging vindt in onder andere de Brainportregio, maar ook in Deventer en Arnhem. Hierbij wordt via een andere onderwijsmethode (toekomstig) personeel geschoold in technische skills die snelgroeiende bedrijven nodig hebben. En ook de onderwijsinstellingen zijn zelf volop in beweging om hun onderwijs meer extramuraal, in kleinere multidisciplinaire teams en gebaseerd op de daadwerkelijke vraagstukken van ondernemers en de samenleving, te organiseren. Denk bijvoorbeeld aan het Design Based Education concept en de ateliers rond wicked problems van Hogeschool NHL Stenden. Het is echter voorwaar geen eenvoudige opgave om deze grote instellingen op een koers te brengen die in bijna alle opzichten een trendbreuk vormt met het verleden.



## **Markt: van launching customer naar internationale speler**

Veel ondernemerssupport vindt plaats via de balans of de kostenkant van de onderneming. Gelukkig zijn er ook enkele instrumenten en partijen in Nederland die juist bevorderen dat start-ups omzet draaien. Dat juichen we toe en dat zou nog veel meer exposure en opvolging moeten krijgen. Er is bij veel bedrijven namelijk onvoldoende beeld van de (latente) vraag in de markt en de beoogde klanten van de innovatie.

Wij zijn van mening dat de vraag naar het beoogde product of dienst en/of de beoogde maatschappelijke impact vanaf de start een centrale plek moet krijgen. Ondersteuning en financiering van innovatie en start-ups moeten in het verlengde hiervan veel meer vanuit een klantperspectief worden opgepakt in plaats van uit secundaire productontwikkeling of pure kennisvermeerdering. Voor dat laatste hebben we immers wetenschappelijke instituten. Een goed voorbeeld van een dergelijk modern acceleratorprogramma is de werkwijze van de Gasfabriek in Deventer. Start-ups worden daar ondersteund door werkpakketten, uit te voeren voor opdrachtgevers. Zo krijgen deze start-ups omzet en klanten in hun onderneming en stellen en passant een fundingronde uit. Dat is een groot contrast met het businessmodel van veel accelerators, waarbij een start-up moet betalen door aandelen en zeggenschap over te dragen.

Een ander mooi voorbeeld is de CIO-functie binnen een aantal gemeenten als Eindhoven, Amsterdam of de Provincie Zuid-Holland, waarmee deze organisaties heel goed kijken hoe ze zelf kunnen innoveren en daarbij ook start-ups in positie brengen door hen opdrachten te verstrekken. Dat gaat nog wat verder in het Start-up in Residence-programma, waarbij start-ups oplossingen aanbieden voor maatschappelijke opgaven. Zo heeft bijvoorbeeld de provincie Overijssel recentelijk met succes een SIR-programma gedraaid. Op dit moment worden daar concreet nieuwe producten van start-ups ingekocht die bijdragen de beleidsopgaven. Deze voorbeelden verdienen wat ons betreft navolging. Launching Customership is weerbarstig, maar key!

De meest succesvolle start-ups die wij kennen hebben ook klanten in het buitenland. We zien echter dat de meeste start-ups in Nederland regionaal of nationaal gefocust zijn en eigenlijk geen idee hebben hoe ze internationaal te werk moeten gaan. Uit onderzoek van Start-up Genome blijkt ook dat start-ups die internationaal actief zijn veel vaker tot een scale-up doorgroeien dan start-ups die dat niet zijn. Toegang krijgen tot markten begint met het bewustzijn van waar die markten zich bevinden en het organiseren van het netwerk van ondernemers, corporates, investeerders, kennisinstellingen en overheid. Het is bij start-ups een onderbelichte uitdaging en we zien ook dat de provinciale weg niet automatisch goed aansluit op de nationale en internationale 'snelwegen'. Het Access to Market-programma van Techleap is daarom interessant en kan naar het buitenland het verschil maken, mits we de provinciale wegen goed verbonden hebben.



## Innovatiebeleid: onduidelijke rolverdeling en richting

Het regionaal economisch beleid is sinds 2011 een kerntaak van de provincies geworden. Dat heeft op zich veel positiefs gebracht (fijnmazigheid, laagdrempeligheid voor ondernemers, regio-specifieke invulling, gedeeld regionaal eigenaarschap) maar leidt ook tot versnippering en concurrentie doordat diverse instituties in soms wel erg kleine vijvers vissen. In plaats van het zoeken naar verbindingen, worden markten afgeschermd. In de periode dat de 'global value chain'-revolutie zich ten volle voltrekt zijn in het economisch beleid de bestuurlijke grenzen van provincies en gemeenten harder dan ooit. Versnippering van de structuur leidt er toe dat

- 1) bedrijven en businesscases te klein blijven (geringe kans op waardevolle verbindingen, juiste kennis en omvang van instrumenten),
- 2) de structuur ondoorgrondelijk is geworden voor de doelgroep ondernemers (en steeds vaker ook voor haar eigen opdrachtgevers),
- 3) de geboden ondersteuning te weinig professioneel is,
- 4) de overhead in organisatie en lokale en regionale governance de pan uit rijst.

## Samenwerking Rijk-regio

Verder is onze ervaring dat er nog een betere afstemming tussen Rijk en Regio nodig is over rolverdeling en in te zetten instrumentarium. Dat moet voorkomen dat er doublures in instrumenten ontstaan (zoals VFF). Daarnaast merken we op dat Regiodeals en kennisinnovatie-agenda's niet per se de juiste instrumenten zijn om de regionale concurrentiekracht te versterken. Ze kunnen bestaande coalities uit elkaar spelen in plaats van versterken. Regio's zijn teveel gericht op het (beetje) extra geld dat ze kunnen verwachten en dat onder onduidelijke condities beschikbaar wordt gesteld. Dat leidt niet tot authentieke agenda's gericht op de echte krachten in de regio en het veroorzaakt geen grote bewegingen die onze internationale concurrentiepositie versterken, maar zorgt eerder voor een verdere versnippering. Binnen regio's worden middelen vaak pondspondsgewijs verdeeld over de deelnemers in de samenwerking in plaats van op basis van kwaliteit van projecten. EZK middelen zorgen in de Regio voor verschuiving van intrinsieke motivatie tot samenwerking naar een extrinsieke motivatie door prikkels van buitenaf in te brengen. Als het geld op is, is de kans reëel dat de samenwerking uiteenvalt. Het is raadzaam voorzichtig te zijn met het introduceren van exogene financiële prikkels.

## Samenwerking markt en overheid

Een andere dimensie van onduidelijkheid in rollen zien we daar waar overheid en markt elkaar raken.

In het algemeen is het innovatiebeleid nog onvoldoende businessdriven en ligt de focus vaak op een groot ondernemersbereik in plaats op het realiseren van daadwerkelijke impact. Het accent moet liggen op het versnellen van lage naar hoge TRL-levels, dan komen ook andere (markt)partijen in beeld. De huidige ecosystemen draaien hoofdzakelijk op (regionaal) publiek geld. Onduidelijk is vaak waar de publieke rol eindigt en waar de private rol begint. Sterker nog, te vaak houden initiatieven op te bestaan wanneer de publieke financiering stopt. Er is blijkbaar geen deugdelijke businesscase.

Veel publiek gefinancierde organisaties binnen het systeem hebben de neiging om de randen van de markt op te zoeken waardoor er (in toenemende mate) sprake is van de uitvoering van economische activiteiten en het vaak nog maar de vraag is of er nog sprake is van marktfalen. De overheid en de door hen gefinancierde organisaties zouden meer terughoudendheid moeten betrachten. De spelers in het regionale ecosysteem zouden als hoofddoel moeten hebben zichzelf overbodig te maken. Door het probleem van marktfalen zo snel mogelijk op te lossen. Er treedt echter institutionalisering op waarbij partijen zich in toenemende mate druk maken over de eigen continuïteit. Ze beginnen acquisitiegedrag te vertonen (op zoek naar nieuwe klussen om de eigen continuïteit te borgen). Cynisch bekeken zou je zelfs kunnen beargumenteren dat ze onderdeel uitmaken van het probleem. Als organisatie hebben ze geen baat bij een autonoom goed werkend systeem en minimalisering van het marktfalen (wat eigenlijk het streven zou moeten zijn). Ze zijn er vanuit het oogpunt van continuïteit vaak vooral op gericht zichzelf onmisbaar te maken. Dit heeft tot gevolg dat ondernemerschapssupport en innovatiestimulering vanuit een verkeerde basis worden opgebouwd en dat de kracht van de markt niet optimaal wordt benut.

### **Beleid helder, effect onduidelijk**

Een andere waarneming is dat veel beleid en nieuwe instrumenten vanuit het Rijk in de provincies en regio's en door de markt herkend worden en in de basis begrepen worden. Wat veel minder duidelijk is, is wat het beoogde resultaat is van het beleid en hoe er uitvoering aan gegeven moet worden. Welke output moet dit opleveren? Wie moet wat doen? Het gevolg hiervan is dat dit tot eigen interpretatie leidt in provincies en daarmee tot onnodige verschillen. We zijn bijvoorbeeld heel erg te spreken over de doorontwikkeling van Techleap en de investering daarin. Onduidelijk is echter hoe zij met de regio's en de markt gaan samenwerken. Het zou goed zijn deze spelregels mee te geven in de openbaarheid. Dat geeft helderheid naar de belangrijkste stakeholders. Dat zorgt voor transparantie, goede publiek-private samenwerking (de verbinding van de wegen) en kan leiden tot een grotere multiplier.

### **Missiegedreven Innovatiebeleid**

In het licht van maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderingen die sleuteltechnologieën met zich meebrengen, vinden we de stap naar missiegedreven innovatiebeleid een stap vooruit. Zo kan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen en het verzilveren van economische kansen hand in hand gaan. In onze ogen betekent de stap naar missiegedreven innovatiebeleid meer vraagsturing: een vraag aan de 'markt' om innovaties te richten op het oplossen van een maatschappelijke opgave. Van de overheid vraagt dit om los te laten en de markt ook daadwerkelijk op deze missies toe te laten door marktpartijen ruimte te bieden en verdienmodellen te omarmen.

Missiegedreven innovatiebeleid vraagt om een andere aanpak, waarbij nieuwe spelers (dus los van de oude topsectorenstructuur), nieuwe combinaties een plek krijgen en niet alleen de gevestigde orde. Juist om het potentieel van sleuteltechnologieën goed te verzilveren zijn er nieuwe waardeketens nodig. Wat we als stappen in de goede richting zien is de Photon Delta en de nationale AI-coalitie (NLAIC). Wat we ook herkennen is dat veel provincies en regio's zich aan het oriënteren zijn hoe ze om moeten gaan met sleuteltechnologieën. En dus zie je dat er diverse regio's afzonderlijk aan het denken zijn over waterstofprogrammering, binnen hun (regionale) denkkader. Het gevolg daarvan is dat iedereen het wiel opnieuw probeert uit te vinden. Men mist regie en organiserend vermogen. Er is in onze ogen een grote onuitgesproken behoefte aan visie, regie en leiderschap in deze snel veranderende context.

Een laatste vraag die we oproepen is dat missiegedreven innovatiebeleid zich leent voor een methodische aanpak en voor veel meer thema's kan worden ingezet dan de huidige vier. We zouden deze aanpak ook kunnen loslaten op het terugbrengen van het aantal verkeersdoden, zoals in Noorwegen en Zweden gebeurt. De vraag is dan ook wie bepaalt wat onze maatschappelijke opgaven zijn.





## 5 Pak de regie!

Wij hebben onze waarnemingen en de onderliggende mechanismen op een rij gezet en komen tot de conclusie er veel goede dingen gebeuren. Er is een indrukwekkend fijnmazige infrastructuur gerealiseerd, gericht op ondernemerschap en innovatie. Er zijn met programma's als Techleap, de TTT-regeling en financiering via InvestNL goede bouwstenen voor een nationale aanpak. De keuzes voor missiegedreven innovatiebeleid is in onze beleving een hele verstandige. Wat echter in onze ogen vooral nog ontbreekt is een inspirerende richting en de daaraan verbonden keuzes en organisatie. Kortom, we missen vanuit het Rijk leiderschap en regie en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is daarvoor wat ons betreft de aangewezen partij.

De decentralisatie van het economisch stimuleringsbeleid heeft geleid tot fragmentatie, gebrek aan systeemverantwoordelijkheid en het vervagen van doelstellingen. Leiderschap wordt gevraagd ten aanzien van het efficiënter en vooral effectiever maken van ons fijnmazige ecosysteem, resultaatgerichte versnelling van de inzet van mensen en middelen en last but not least: inspiratie om energieke samenwerking op gang te brengen. Onze oproep aan het ministerie van EZK is dan ook: Pak de Regie! Organiseer, versnel en inspireer!



### Organiseer

De eerste belangrijke regierol die we voor het ministerie van EZK zien is het goed organiseren van het speelveld. Zodanig dat iedereen zijn of haar rol weet en welke spelregels er gelden. Onderstaand is een aantal oplossingsrichtingen verder uitgewerkt.

#### *Defragmenteer en investeer mee in de regionale systemen*

Versterk de regionale supportstructuren door te defragmenteren, waardoor provincies en regio's beter in staat zijn om ondernemerschap en innovatie te bevorderen. Haal voordeuren weg en verbind degene die er zijn, zodat de customer journey van een ondernemer of innovatie effectief en efficiënt is. Help de regio's in hun keuze voor een basisinfrastructuur en draag eraan bij dat deze lean-and-mean wordt ingericht. Versterken betekent niet overnemen, regionaal eigenaarschap is een groot goed dat geborgd dient te worden. Dat heeft de Syntenscasus ons geleerd.

Investeer tegelijkertijd mee in de versterking/opschaling van de regionale systemen en wees daarmee ook terughoudend als het gaat om nieuwe instrumenten, zoals de Rijk-Regiodeal. Wij denken dat dit geld op andere wijze beter kan renderen. Deze deals zorgen niet voor complementariteit van het Rijk ten opzichte van de regio's, ze voegen iets toe wat er in de meeste regio's juist al in overvloed aanwezig is, namelijk geld. Daardoor worden voor een deel B-garnituur projecten gefinancierd die de regio's in eerste instantie al hadden afgeschreven. Het is beter te investeren in de toevoeging van kwaliteit in de regio's, complementariteit aan Rijkszijde en in een werkende interface tussen Rijk en regio.

### *Organiseer het speelveld, geef de spelers een positie en bepaal de spelregels*

Het is voor de spelers in het Nederlandse, maar ook regionale ecosysteem van belang dat zij weten wat hun rol is en welke spelregels er gelden. Het effect daarvan is dat zaken 'zwart-wit' worden in plaats van grijs. Dat geldt voor de dimensie Rijk-regio en voor de dimensie markt-overheid. Het is van belang dat de spelregels die gehanteerd worden transparant zijn en voor iedereen helder. 'Daar waar de markt het overneemt, heeft de overheid succes behaald', zou Aart Slobbe zeggen.

Maak daarbij bijvoorbeeld gebruik van een interventieladder. Met die interventieladder kun je steeds toetsen of de markt het kan oppakken. Zo'n ladder kent drie treden:

1. Markt
2. Publiek-privaat
3. Publiek

Deze ladder kun je aflopen als je op zoek bent naar een oplossing en naar verloop van tijd ook weer oplopen als je ziet dat de markt het oppakt. Houd zo je instrumentarium tegen het licht en organiseer op Rijks- en provinciaal niveau je instrumenten, waaronder de ROM's. In Duitsland wordt de Energieagentur.NRW bijvoorbeeld aanbesteed. Zo wordt er in onze ogen veel meer gebruik gemaakt van de kennis, creativiteit en snelheid van de markt, worden de interventies efficiënter en tevens duurzamer. Durf de markt ook te vragen om (deels) op resultaatbasis mee te doen. Accepteer en draag uit dat het effect van het betrekken van de markt is dat private partijen omzet maken met maatschappelijke opgaven. Dat is overigens al lang zo, maar stuit aan overheidszijde nog wel eens op weerstand.

Organiseer op een dergelijke wijze ook de samenwerking en rolverdeling (governance) tussen Rijk, provincies en regio's! Laat de provincies dat op hun beurt ook weer doen, net als de regio's. Het effect daarvan is dat de regionale en provinciale wegen goed gaan aansluiten op de landelijke en internationale wegen.

### *Organiseer de sleuteltechnologieën op het juiste niveau*

Het is volgens ons van groot belang dat het ministerie van EZK helpt bij de organisatie van de sleuteltechnologieën. Hier klinkt een hulpvraag vanuit provincies, regio's en gemeenten en zij steken hier ook veel energie en mogelijk middelen in. Ga het gesprek aan met deze partijen hoe we dit voor Nederland goed kunnen organiseren, zonder dat er lokale concurrentie ontstaat (denk aan de Hyperloop of het waterstofdossier). Wees hierbij kritisch op de mate van excellentie en de verwachte impact in een regio. En organiseer het op de beste schaal voor Nederland.

### *Organiseer een pool van experts*

Het ministerie van EZK kan het voortouw nemen in de inrichting van een pool van experts die grensoverschrijdend uit- en ingeleend kunnen worden binnen de regionale ecosystemen. Met name aan deze experts is in toenemende mate behoefte. Bijvoorbeeld op het gebied van de energietransitie, circulaire economie of digitalisering. Bedrijven, intermediaire en overheden zelf zijn allemaal op zoek naar deze mensen en de voorraad is beperkt. Veel van de partijen in de regionale ecosystemen willen deze kennis zelf in huis hebben en bombarderen eigen mensen tot specialist, vaak enkel op basis van affiniteit. Deze functionarissen beschikken vaak niet over state of the art kennis. Met een regiogrensoverschrijdende pool kan kennis gezamenlijk worden opgebouwd en beschikbaar worden gesteld.



## Versnel

Belangrijke andere uitdagingen zijn:

- het versnellen van de groei van ondernemingen,
- het tempo waarin een inventie naar de markt wordt gebracht,
- het tempo waarin de onderneming kapitaal ophaalt en
- de wijze waarop het onderwijs erin slaagt het juiste aanbod te organiseren op een snel veranderende marktvraag.

### *Realiseer een Fast Lane*

We hebben eerder geconstateerd dat we in Nederland veel regionale kampioenen 'kweken'. Daarnaast hebben we ook enkele wereldspelers in ons land, die alle systemen (kapitaal, talent en support) laten kraken in hun voegen of ze simpelweg omzeilen. Organiseer voor en met deze bedrijven een Fast Lane, zodanig dat zij niet vastlopen in de regionale supportstructuur, maar dat zij tijdig aansluiten op het nationale en internationale wegennet. Je zou dat kunnen doen door een Task Force te organiseren die vanuit ervaringen gerichte interventies doet met betrekking tot toegankelijkheid van snelgroeiende bedrijven van supportstructuur, kennis, kapitaal, talent en markt. Organiseer iedere keer een springplank die erop gericht is om bedrijven en innovaties verder te brengen.

Techleap en Invest NL zullen daar in de praktijk aan gaan bijdragen en zijn dus in onze ogen zinvolle initiatieven. Er zal echter ook iets aan de zijde van de regionale infrastructuur georganiseerd moeten worden om ervoor te zorgen dat casuïstiek daadwerkelijk gedeeld gaat worden. Idee: zou je kunnen werken met een soort transfersysteem zoals in de voetbalwereld gebruikelijk is? Waarbij de regio's de jeugdopleidingen en het 'amateurvoetbal' verzorgen en opwerken tot talenten, die vervolgens landelijk worden overgenomen om ze op te werken tot internationale spelers. Afhankelijk van de doorontwikkeling van de ondernemer profiteert de regio mee en is daardoor bereid haar regionale kampioenen af te staan. De rijksoverheid rekent daarmee af met de regio's op basis van resultaat en kwaliteit.

Geef om toegang te krijgen tot de Fast Lane bijvoorbeeld een investment committee opdracht om te beoordelen op excellentie. Waak voor de betrokkenheid van belanghebbenden in dergelijke posities. In de Fast Lane gaat het over nieuwe ontwikkelingen, deze moeten niet worden gehinderd door bestaande belangen. De overheid is hierin de partij die juist in kan zetten op opgaven met een groter risico, daar waar nu nog vaak keuzes worden gemaakt op basis van risico- minimalisering.

### *Versnel de weg van inventies naar toepassing*

Het onbenutte potentieel van kennis moeten we op een andere manier verzilveren. De weg van wetenschappelijk onderzoek naar de markt is veel te lang en loopt bovendien vaak dood. En anderzijds liggen er ook nog mooie vindingen bij corporates op de plank. We moeten die vindingen beter delen met elkaar en desnoods actief van de plank halen. Hoe dat het beste te doen zou nog nader moeten worden verkend. De aanpak zou voor een universiteit wel eens anders kunnen zijn dan voor een corporate. We zien daarin de samenwerking van Techleap, de Nederlandse universiteiten en TNO onder de naam ScienceFinder als een stap in de goede richting. Een eventuele koppeling met een IP-exchange vinden we ook een prikkelende richting, die het verkennen waard is.

### *Versnel de vernieuwing van het onderwijsaanbod*

De (toekomstige) wereldspelers van Nederland lopen keihard tegen de grenzen van het onderwijssysteem - en vooral ook de trage vernieuwing ervan - aan. Conceptueel liggen er al veel goede initiatieven, maar de implementatie laat erg lang op zich wachten. De consequentie is dat ondernemers nu de banen met bepaalde specificaties hebben, maar dat de mensen die ze daarvoor nodig hebben pas over vier jaar van een school of universiteit komen. Het systeem loopt achter, de cycli van de markt en het onderwijs lopen qua doorlooptijd steeds verder uit elkaar. Onderken dat, betrek het verantwoordelijke ministerie erbij en help een oplossing te organiseren. We geloven zelf in de Codam-achtige aanpak. Zorg dat deze opleidingen dezelfde status krijgen als andere opleidingen en betrek daar ook de kennisinstellingen bij. En bied de CvB's van de onderwijsinstellingen de helpende hand om hun plannen voor kleinschaligheid, extramuralisering en vraagsturing versneld door te voeren.

### *Versnel en verspreid Launching Customership*

Launching customership is een goede manier om met weinig middelen de innovatiekracht van ondernemers te verbeteren en bij te dragen aan opschaling. Niet zozeer met additioneel geld, maar door de verbinding te maken met de investeringsagenda van de overheid. De Rijksoverheid kan daar zelf het goede voorbeeld blijven geven en tevens regionale en lokale overheden helpen om de kunst te verstaan. EZK kan daar het voortouw in nemen samen met koploperprovincies en gemeenten. Want ook in de regio's wordt daar in toenemende mate kennis en ervaring opgebouwd. Probeer ook gevestigde bedrijven op dit spoor mee te krijgen, alsmede kennisinstellingen en andere publieke organisaties.



### **Inspireer**

De derde rol die wij van belang vinden voor de toekomst van ons Nederlandse innovatiebeleid- en ecosysteem is inspiratie en Thought Leadership. Wij zien daar een belangrijke rol weggelegd voor het ministerie van EZK.

### *Missiegedreven innovatie is de juiste route; creëer een stip aan de horizon*

Het missiegedreven innovatiebeleid zien we als de juiste route om maatschappelijke uitdagingen te organiseren en nieuwe spelers toegang te geven alsmede het ontstaan van nieuwe waardeketens te bevorderen. Wat in onze ogen echter nog ontbreekt is een stip op de horizon. Een inspirerend toekomstbeeld dat (ver)bindt, boeit en richting geeft. Dit beeld hoeft het ministerie niet alleen op te stellen. Doe dat vooral met anderen daarbij, maar pak wel de regie. Een dergelijke stip op de horizon is ook een middel om regio-agenda's te koppelen en de onderwijsagenda en natuurlijk de wetenschap aan de voorkant te laten meedoen. Op een dergelijke manier kun je ook met anderen maatschappelijke opgaven organiseren, zeker als ieders rol duidelijk is.

### ***Maak missiegedreven innovatiebeleid schaalbaar***

Veel andere organisaties omarmen ook de uitgangspunten en gedachten van missiegedreven innovatiebeleid. Ze weten alleen onvoldoende hoe ze het zelf kunnen toepassen. In onze ogen is het heel waardevol als het ministerie van EZK helpt om missiegedreven innovatiebeleid schaalbaar te maken, door een blauwdruk te ontwikkelen. Die geeft weer hoe je tot een dergelijke aanpak kunt komen, hoe je doelen koppelt aan organisatievermogen en hoe je realiseert. Daarmee is het overdraagbaar richting lagere overheden, maar ook richting andere ministeries.

### ***Bouw een learning community***

Wie innoveert, slaat nieuwe wegen in die niet geplaveid zijn en waarvan je achteraf kunt concluderen dat er ook wel eens een verkeerde afslag in zat. Innoveren is leren, aanpassen, verder brengen en realiseren. Hier loop jezelf als ministerie tegenaan, net zoals heel veel andere mensen die actief zijn in het (regionale) innovatie-ecosysteem.

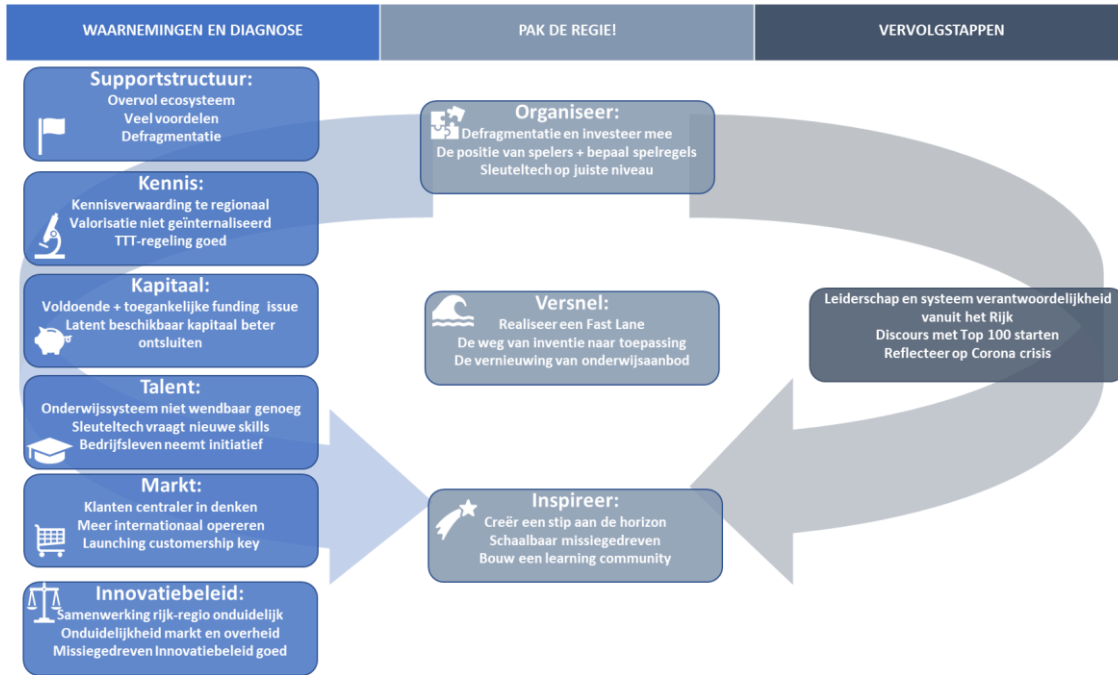
Help daarom met het oprichten van een learning community, zodat het ministerie zelf - en met anderen - kan leren van het vormgeven van en het acteren in een innovatie-ecosysteem alsmede het vormgeven van innovatiebeleid. Nu worden deze regionale systemen dikwijls bemenst met goedwillende amateurs. Er zijn immers geen opleidingen voor ondernemersondersteuning en veel mensen binnen het systeem hebben zelf geen achtergrond in het bedrijfsleven. Binnen deze academy kunnen ook leergangen worden aangeboden over goed opdrachtgeverschap, publiek-private samenwerking, customer journeys, et cetera.

### ***Richt de eigen organisatie in op Thought Leadership***

Het ministerie van EZK zou in onze beleving de Thoughtleader moeten zijn als het gaat om (het doorontwikkelen van) het innovatie ecosysteem. Om dat te bewerkstelligen en het goede voorbeeld te geven zou het ministerie van EZK zich op een andere manier moeten gaan organiseren. Dat betekent dat er geen schotten meer zijn, maar dat ook de customer journey van de 'klanten' van het ministerie leidend zijn. En dat het ministerie inspireert met nieuwe beelden. We zouden misschien toe moeten naar een soort 'Innovate NL', waarin EZK andere ministeries en internationale instrumenten betreft om koploper te zijn en te blijven in haar eigen innovatie-ecosysteem. Dan praktiseer je pas echt wat je predikt.

## 6 Tot slot

We hebben in dit essay een oproep gedaan aan het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat om de regie te pakken in de doorontwikkeling van ons nationale innovatie-ecosysteem. Daarbij hebben we op hoofdlijnen beschreven hoe je dat zou kunnen doen door te organiseren, te versnellen en te inspireren. In onderstaand schema is deze gedachtenlijn samengevat.



We realiseren ons dat dit geen panklare oplossingen zijn. We hopen wel praktijkervaringen en oplossingsrichtingen aan te reiken die de moeite waard zijn om te bespreken. Intern binnen jullie directie en verder binnen het ministerie, maar wat ons betreft zo snel mogelijk met relevante partijen in het ecosysteem.

Ons voorstel is om een discours op gang te brengen en daar via een aantal rondes (interviews, workshops en publicaties) naartoe te werken. En het vervolgens in een 24-uurssessie met de 'Top 100' ook echt te doen. Dit sluit aan op de analyse dat het vooral een organisatievraagstuk is. In onze ogen is het goed om daar met de direct belanghebbenden om tafel te gaan om tot oplossingen te komen.

### De coronacrisis

Een groot deel van dit essay hebben we vanuit huis uitgewerkt op het moment dat Nederland getroffen werd door de gevolgen van het Corona-virus. Het voelt gek om daar in deze tijd niet bij stil te staan en een aantal waarnemingen die we hebben gedaan, aan jullie mee te geven.

Wat ons is opgevallen is het leiderschap dat het ministerie van Economische Zaken en Klimaat toont in de coronacrisis als het gaat om de beperken van de economische impact. Het ministerie van EZK heeft de regie gepakt en is snel met een aantal stevige en samenhangende maatregelen gekomen op Rijksniveau. Vervolgens nemen we waar dat er nu afstemming plaatsvindt tussen EZK en de provincies om ook daar het bestaande instrumentarium beschikbaar te maken. In onze ogen geeft EZK daarmee richting aan de impliciete hulpvraag van provincies en regio's hoe in deze situatie te handelen. We voelen een hoge sense of urgency bij EZK en die voelen de ondernemers en de samenleving ook. Dat verdient een compliment.

Natuurlijk ligt er nog een aantal uitdagingen voor ons, zoals bijvoorbeeld hoe we start-ups en scale-ups door deze tijd loodsen. We zien nu dat voor dit soort vragen de overheid op alle niveaus; EZK, Techleap en ROM's, zich naar binnen keert, terwijl er juist in de markt zoveel kennis, kapitaal en bereidheid is om een duurzame oplossing aan te dragen. We zien dit als een 'natuurlijke' reflex op basis van de laatste jaren, maar bevelen aan juist nu de markt te betrekken. Aan de andere kant zien we juist ook dat een maatschappelijke opgave, zeker wanneer deze zo acuut is als de bestrijding van het coronavirus, verbindt en dat vanuit markt en overheid eendrachtig wordt samengewerkt. De ROM's analyseren momenteel welke bedrijven in hun regio kunnen bijdragen aan deze opgave en hoe ze hun instrumenten hier dienstbaar aan kunnen laten zijn. Diverse bedrijven zoals Demcon, Bavaria of Watter uit Assen enten hun productie op deze opgave, dankbaar aanvaard door de overheid.

Ten slotte is het in onze ogen van belang dat het, naast het interveniëren op kosten- en liquiditeitsniveau door EZK, heel belangrijk is om uit te dragen dat nieuwe omzet voor bedrijven het allerbelangrijkste is en daar ook het goede voorbeeld in te geven en andere toe aan te sporen. Dat is voor start-ups en scale-ups echte brandstof.

Een andere waarneming die we doen is dat er aan globalisering en vrije marktwerking ook nadelen kleven die nu zichtbaar zijn. Als de markt overvraagd wordt en landen op slot zitten zie je dat het moeilijk is om cruciale (onderdelen van) producten beschikbaar te krijgen. Aan de ene kant zie je dat de markt een paar weken nodig heeft en dan toch kan leveren, aan de andere kant zien we discussie opkomen om productie weer dichterbij te organiseren.

Daarnaast zien we in deze crisis de prominente rol van de wetenschap bij het richting geven van maatregelen. De wetenschap zit echt op de eerste rij in het aandragen van oplossingen. In andere landen zien we dat er vertrouwd wordt op sleuteltechnologieën om deze crisis te beheersen. Wat daarbij cruciaal is, is dat er vertrouwen in de media en overheid is om sleuteltechnologie toe te passen. Hierbij is ethiek een belangrijk onderwerp, dat zijn we met Harari eens.

Wat de lange termijn gevolgen van de coronacrisis zijn in economische zin, is koffiedik kijken. Alles hangt af van de duur van de crisis en de mate waarin we met elkaar vertrouwen houden in spoedig economisch herstel. Duurt de crisis kort, dan zijn we binnen een jaar weer boven Jan, duurt het langer dan duiken we een recessie in. Het zet in elk geval ook aan tot nadenken. Moeten we niet toe naar een andersoortig economisch paradigma? Wordt het niet eens tijd om onze economische groei de komende jaren sterker natuur- en mensinclusief te laten zijn? Het is nog te vroeg om te zien of dit tot een revival van het in balans brengen van people-planet-profit gaat leiden, maar iedereen ziet en voelt dat de lente er is en de natuur bloeit.

## Contactgegevens

### KplusV

Vestiging Arnhem  
Postbus 60055  
6800 JB Arnhem  
Westervoortsedijk 73  
6827 AV Arnhem  
T 026 355 13 55

Vestiging Amsterdam  
Postbus 74744  
1070 BS Amsterdam  
Science Park 402  
1098 XH Amsterdam  
T 020 669 90 66

E [info@kplusv.nl](mailto:info@kplusv.nl)  
I [www.kplusv.nl](http://www.kplusv.nl)

### Hendrik van der Meulen:

06 27 08 55 73 [vandermeulen@kplusv.nl](mailto:vandermeulen@kplusv.nl)

### E&E advies

Helperpark 288 (Mediacentrale)  
9723 ZA Groningen  
T 050 - 360 44 33  
[info@eeadvies.nl](mailto:info@eeadvies.nl)

### Bas Doets:

06 50 69 52 01  
[b.doets@eeadvies.nl](mailto:b.doets@eeadvies.nl)

### NieuwBeeld

Baakseweg 7  
7234 SJ Wichmond  
T 06 21 44 34 57 (Secretariaat)  
[info@nieuwbeeld.nl](mailto:info@nieuwbeeld.nl)

### Rob Schouten:

06 51 59 26 87  
[r.schouten@nieuwbeeld.nl](mailto:r.schouten@nieuwbeeld.nl)



E&E advies

NieuwBeeld



