

INZICHTEN UIT HET VELD

‘Het ideale ecosysteem is adaptief’

Hoe ziet een ideaal ecosysteem voor ondernemers er uit?

‘R’egio’s hebben wereldveroveraars nodig – ondernemers die met hun product of dienst de wereld willen veranderen en verbeteren. Zij zijn relevant voor vernieuwing en verversing van het economische systeem met nieuwe producten, diensten, markten en nieuwe organisatie-, management- en verdienmodellen. Zij zijn de vormgevers van de creatieve destructie, de uitdagers. Deze dagen niet alleen de gevestigde ondernemers uit, maar ook de andere partijen in hun ecosysteem: banken, onderwijs- en kennisinstellingen, overheden. Zij dagen hen uit om zich aan te passen aan een nieuwe werkelijkheid en nieuwe kansen, zoals zij dat zelf ook doen.

Het ideale ecosysteem voor een innovatieve ondernemer is een adaptief systeem. Als markten en technologieën veranderen, veranderen ondernemers, producten en processen mee. Maar dat vraagt ook dat alles in het systeem mee verandert: beleids- en financiële instrumenten, kennis, competenties, overlegstructuren, wetten en regels, rollen en opvattingen. Daarin ligt de uitdaging, wil een ecosysteem voor wereldveroveraars echt werken.’

Wat zijn de belangrijkste institutionele belemmeringen voor een goed werkend ecosysteem?

‘De eerste drempel voor een goed werkend ecosysteem is de beschikbaarheid van externe financiering. De ondernemer van nu streeft wellicht minder naar winstmaximalisatie en meer naar waardemaximalisatie: waarde voor de economie (winst), voor de maatschappij (milieu, welzijn, inclusieve samenleving) en voor hem- of haarzelf (zingeving). Dat levert problemen op bij bijvoorbeeld traditionele wijzen van risicoanalyse door kapitaalverschaffers. Het verklaart de opkomst van alternatieven als crowdfunding en kredietunies. Nieuwe motieven om te ondernemen vragen dus ook om een nieuwe benadering van risicoanalyse, toetsing en participatie. Daar ligt een uitdaging voor de financiële sector.

Die motivatie om economische en maatschappelijke waarden te combineren, legt plotseling ook een actieve rol neer bij overheden als eerste grote klant (*launching customer*). Semioverheden en overheden vertegenwoordigen maatschappelijke waarden zoals een duurzame economie en een veilige, gezonde werk-, woon- en leefomgeving. Daarbij vinden ze innovatieve ondernemers naast zich. De Nederlandse groene en gezonde markten blijken echter moeilijk te veroveren. Wet- en regelgeving en financieringsstructuren bewegen niet mee met nieuwe produc-

ten. Aanbestedingsprocedures zijn primair ingericht op de economisch meest voordelige inschrijving, niet op de inschrijving die maatschappelijk het meest waardevol is. Een gemiste kans, want door hun omvang hebben publieke markten een grotere economische en maatschappelijke impact dan particuliere markten. Hier ligt dan ook een uitdaging om (semi)publieke markten te stroomlijnen en te bundelen, en dan deze marktomvang in te zetten voor innovatie en economische ontwikkeling.

Een derde vraagstuk manifesteert zich op het vlak van economisch beleid. Goede bedrijfslocaties en snelle vergunningverlening zijn een noodzakelijke voorwaarde. Het groeiend aantal investerings- en innovatiefondsen van lagere overheden is een signaal van waardering voor innovatief ondernemerschap. Echter, de dikwijls aan een fonds verbonden eisen conflicteren met de aard van ondernemen en innoveren. De door de politiek gewenste resultaatsverplichting staat op gespannen voet met innovatie. Ook moeten de baten direct terecht komen in de eigen gemeente. Maar over welke baten gaat het dan? De werknemers en de kennis komen misschien uit andere gemeenten, de markten liggen elders. Dat vraagt dus eerder om een regionale dan om een lokale blik. De uitdaging ligt dan ook bij het openbaar bestuur dat moet leren omgaan met de kenmerken van innovatie: onzekerheid en samenwerking.

Ten slotte tonen ruimtelijke ordening, onderwijs en arbeidsmarkt nog weinig aanpassingsvermogen. Innovatieve ondernemers breken echter door iedere sectorafbakening heen. Ze ontwikkelen zich, starten in de ene sector en ontwikkelen hun productengamma verder in een andere. Innovatieve ondernemers willen over de grenzen van hun eigen sector kennis en medewerkers in huis halen en laten samenwerken, liefst dichtbij.

Met hun vastgeklonken branchering belemmeren bestemmingsplannen innovatie: ze verbieden soms niet alleen nieuwe activiteiten maar ook innovatieve combinaties van activiteiten. Regelvrije of regelarme zones kunnen innovatie stimuleren. Ook beroepsopleidingen kunnen zich maar uiterst langzaam aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid. Zij hikken aan tegen het aanbod van nieuwe technologieën en lesmethoden, de vraag naar nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden vanuit het bedrijfsleven, en de noodzaak tot permanente scholing.’

MONIQUE GODDIJN-ROSO

Onderzoekscoördinator bij de Economic Board Utrecht

INZICHTEN UIT HET VELD

‘Meer toptalent voor startups aantrekken’

Wat zijn de voornaamste factoren die het ecosysteem waarin uw organisatie opereert als geheel typeren?

Impact Hub opereert in een ecosysteem van sociaal en duurzaam ondernemerschap, dat gekenmerkt wordt door initiatief, samenwerking en idealisme. Men kan het aantrekken van groeiondernemers vanuit een ecosysteem stimuleren door een combinatie van voorselectie – op intrinsieke motivatie en goeie ideeën – en het actief faciliteren van groei. Het karakter van de ondernemer staat centraal, maar een ecosysteem kan potentiële groeiondernemers, zoals toptalent werkzaam bij grote bedrijven, met *incentives* stimuleren om de stap te zetten naar het uitwerken van een sterk idee. Deze *incentives* zijn belangrijk in Nederland omdat het ondernemerschapsrisico relatief hoog is vergeleken met een vaste baan bij een bedrijf. Iets wat je in andere regio's – denk aan Azië of Zuid-Amerika – minder ziet.'

Wat is de specifieke rol van uw organisatie?

'De rol van Impact Hub is mensen en middelen samen te brengen, initiatieven te filteren en ondernemers met goede ideeën te helpen om succesvol te worden. We letten bij deze filtering vooral op aspecten als de persoonlijkheid van de ondernemer, de verwachte sociale impact van het initiatief – welke maatschappelijk probleem ermee wordt aangepakt –, de levensvatbaarheid van het bedrijfsmodel, en de behoefte van de ondernemer om enerzijds van de community gebruik te maken en anderzijds in de community iets in te brengen. Afhankelijk van de fase waarin de ondernemer zich met zijn initiatief bevindt, biedt Impact Hub ook specifieke begeleiding aan en kennisvergaring via programma's. Daarnaast kunnen alle leden van het ecosysteem hun ondernemersvaardigheden ontwikkelen via presentaties en workshops.'

Wat is er in uw omgeving nodig om het ecosysteem naar uw idee optimaal te laten functioneren?

'Een ecosysteem voor sociale ondernemers zal beter functioneren als er meer kapitaal beschikbaar is voor sociale initiatieven. Dit kapitaal kan komen van private financiers, maar ook de overheid zou de komende jaren de rol op zich kunnen nemen om fondsen op te zetten, zoals dat ook bij techno-starters is gedaan. De ervaring leert dat dergelijke fondsen met overheidsmiddelen vaak leiden tot het vijfvoudige aan privaat kapitaal. Voor eco-

systemen is er een rol weggelegd om de financiële impact van bestaande initiatieven duidelijk te meten in termen van omzet en banen – Impact Hub voert hiertoe bijvoorbeeld internationale surveys uit onder haar ondernemers. Dit zijn belangrijke parameters voor potentiële investeerders.

Ook is het van belang dat er meer toptalent wordt aange trokken om voor startups te werken. Bedrijven – die startups naar verwachting steeds interessanter zullen gaan vinden – kunnen hierbij een belangrijke rol in spelen. Zij trekken immers veel toptalent aan en moeten dus zelf ook in toenemende mate inno verend zijn. Gedacht kan worden aan samenwerking met startups, tijdelijke uitruil van talent, of aan het stimuleren van talent om zelf startups te initiëren.

Tot slot is het belangrijk om meer succesverhalen van sociale ondernemers onder de aandacht te brengen. Deze verhalen moeten gepresenteerd worden aan alle betrokken partijen – bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen en financiers. Men moet zien dat sociale ondernemers in staat zijn om geld te verdienen. Het uitdragen van deze succesverhalen kan centraal worden gecoördineerd vanuit een ecosysteem – waarbij dit vooral grensoverschrijdend moet gebeuren, eventueel ook door het opzoeken van media-aandacht.'

THOMAS VAASSEN

Mede-oprichter van Impact Hub Amsterdam



INZICHTEN UIT HET VELD

‘Meer zichtbaarheid voor vaandeldragers’

Wat zijn de voornaamste factoren die het ecosysteem waarin uw organisatie opereert als geheel typeren?

‘Het doel van NLevator is om een effectief ecosysteem te creëren voor groeiondernemers, zowel starters als door-groeiërs. Zoiets bestaat ons inziens nog niet. Er zijn veel partijen actief – incubators én accelerators – maar het aanbod is voor groeiondernemers vaak nog te onoverzichtelijk. Er zijn veel partijen die gelijksoortige initiatieven ontwikkelen en vaak concurreren met bijvoorbeeld events of bijeenkomsten. Het is hierdoor ‘druk’, mede omdat het voor de ondernemer niet altijd duidelijk is welke partijen incubators of accelerators zijn, en welk event er dus voor starters bedoeld is of juist voor doorgroeiërs. Ook richten alle partijen zich op groeiondernemers – ondernemers die minimaal tien tot twintig procent of meer per jaar groeien – terwijl een groot deel van de doelgroep ondernemers zijn die nog niet voldoende groei realiseren. Om die ondernemers te inspireren tot ambitieuzer en professioneler ondernemen, is medewerking tussen alle partijen essentieel. Die is momenteel groot – NLevator heeft voor haar eerste event de medewerking gekregen van 53 partners – maar dat kan nog meer worden verruimd.’

Wat is de specifieke rol van uw organisatie?

‘Omdat er veel nieuwe initiatieven en programma’s zijn, richt NLevator zich juist op de verbinding hiertussen, waarbij een duidelijk podium wordt gegeven aan bestaande partijen en niet wordt geconcurrereerd met bestaande programma’s. Dit lijkt te lukken. Daarnaast ligt de focus van NLevator het komende jaar op een aantal factoren. Ten eerste financiering: NLevator wil een verbindende factor zijn in allerlei financieringsinitiatieven, groeigeld-regelingen et cetera – met als streven om in de eerste helft van 2015 voldoende partijen bij elkaar te hebben gebracht om net zo’n succesvol event voor groeifinanciering te organiseren als de vorige keer. Ten tweede onderzoek: zoals tijdens de Nationale Groeimasterclass was aangekondigd, zal het onderzoeksbureau Blauw de NLevator-Groeiondernemersmonitor opzetten – via zogeheten *foresight-streaming*-onderzoek. De resultaten uit dit onderzoek zullen beschikbaar zijn voor partners en/of sponsors, om zo richting te geven aan de toekomstige activiteiten en agenda’s. Dan ten derde communicatie: dit betreft het aanbieden van een platform voor alle partners, zodat het voor de groeiondernemers duidelijk is wie er binnen het ecosys-

teem welke plaats inneemt. Een eerste stap hiertoe is een duidelijke website. Ten vierde boegbeelden: de beste Nederlandse groeiondernemers moeten als rolmodel worden neergezet. Deze worden geïnventariseerd en gevraagd om als ambassadeur voor NLevator te fungeren. En ten slotte impact: een van de basiswaarden voor NLevator is dat groei niet alleen wordt gemeten in omzet, medewerkers en winst, maar vooral ook in de mate van impact. NLevator draagt bij aan inzicht in de ontwikkeling rondom impact als thema, hetgeen een meer prominente rol moet gaan spelen bij toekomstige events en bijeenkomsten.’

Wat is er in uw omgeving nodig om het ecosysteem naar uw idee optimaal te laten functioneren?

‘Om het ecosysteem optimaal te laten functioneren, is er naar onze visie meer zichtbaarheid nodig voor de bekende vaandeldragers van het initiatief en meer financiering voor een centraal gecoördineerd communicatieplan richting groeiondernemers.’

KEES DE JONG

Mede-oprichter van NLevator

INZICHTEN UIT HET VELD

‘Bewust worden van vervagende grenzen’

Wat zijn de voornaamste factoren die het ecosysteem waarin uw organisatie opereert als geheel typeren?

Port4Growth richt zich, binnen het huidige ecosysteem waarin ze opereert, op een aantal factoren die voortvloeien uit het OESO-rapport van 2013, *An international benchmarking analysis of public programmes for high-growth firms*, waarin staat: ‘Fast business development is a disruptive process that alters the organizational dynamics and management practices of an enterprise, from production to logistics, from marketing to staff management. New leadership and management skills are often needed to cope with this process.’ Het gaat hier om drie factoren.

Ten eerste inspiratie en leiderschap: dus groeiondernemers steun bieden om hun ondernemersdroom concreet te maken in een ‘strategische foto’ als stip op de horizon. Ten tweede peer-group learning: collega-groeiers bij elkaar brengen om ervaringen uit te wisselen. Naast deze peers vormen ook de meer ervaren groeiondernemers – die inmiddels een paar stappen verder zijn – een belangrijke bron van inspiratie. En ten derde ondernemersvaardigheden: het bevorderen van de expertise van ondernemers door het aanbieden van specifieke groeiprogramma’s.

Wat is de specifieke rol van uw organisatie?

‘Het ecosysteem van Port4Growth verbindt deze factoren met elkaar en is zelf de motor of facilitator bij het vernieuwen en activeren van het ecosysteem. Deze faciliterende rol is de afgelopen tien jaar cruciaal gebleken. Net zoals tijdens de opkomst van de industrialisatie in Engeland de landheer en zijn vrouw als bijna onzichtbare gastheer en gastvrouw optraden tijdens bijeenkomsten van de nieuwe industriëlen en mensen koppelden, zo is ook Port4Growth bij de uitwisseling van kennis en ervaring de onzichtbare, faciliterende motor achter de partijen.’

Wat is er in uw omgeving nodig om het ecosysteem naar uw idee optimaal te laten functioneren?

‘Port4Growth heeft de overtuiging dat voor het succesvol laten functioneren van het ecosysteem het aantal partijen uit overheid en bedrijfsleven dat nodig is voor het invullen of ondersteunen van de drie genoemde factoren niet al te groot moet zijn. Daarnaast moet het ecosysteem duidelijk focussen op een bepaalde groep, in het geval van Port4Growth zijn dit de grotere ambi-

tieuze groeiondernemers. Naar schatting betreft het hier een groep van ongeveer 5 tot 7000 bedrijven, die daarmee overigens ook zeer overzienbaar is.

Voor het succesvol functioneren is verder nodig dat partijen zich bewust zijn van het feit dat ecosystemen een logisch gevolg zijn van de huidige ontwikkelingen in de wereld en samenleving, die laten zien dat grenzen vervagen. Dat betreft dan de grenzen tussen landen, organisaties, mensen enzovoort. Afstanden zijn verkleind tot een muisklik en mensen vinden elkaar wereldwijd zeer snel. Dat betekent dat een ecosysteem niet één van de mogelijkheden is – zoals het wellicht nog door bepaalde partijen wordt gezien – maar de facto de standaardorganisatievorm in de internetwereld van vandaag. Wat op dit moment concreet nodig is, is dat deze partijen – in het geval van Port4Growth betreft dit de Rabobank, Philips, Grant Thornton, RvO, EZ en de KvK – samen met een paar kleinere als ecosysteempartijen deze gedachteswitch radicaal maken en heel nauw samenwerken en gezamenlijke doelstellingen met acties definiëren. Voor alle duidelijkheid, in deze moderne tijd hoeft er ook niet gekozen te worden voor één ecosysteem, maar kunnen partijen lid zijn van verschillende ecosystemen.

Tot slot is het belangrijk dat de verschillende doelgroepen van organisaties en bedrijven in Nederland veel transparanter gemaakt worden. Hoewel het op gespannen voet staat met privacy, heeft bijvoorbeeld in de consumentenmarkt het inzicht in doelgroepen er ook voor gezorgd dat er beter wordt ingespeeld op de behoefte van de consument. Voor ondernemers kan men vraag en aanbod veel beter op elkaar afstemmen bijvoorbeeld via een duidelijk overzicht van wie er in groeiers wil investeren, of via een overzicht dat exact aantoont wie er tot de ambitieuze groeiersgroep behoort. Nogmaals, dit is geen pleidooi voor het afschaffen van de privacyregels, maar zeker gezien alle ontwikkelingen op internet lijkt ook dit aan modernisering toe.’

JOOP DE JONG

Mede-oprichter van Port4Growth

SINDE 1916

‘Samenhang en zichtbaarheid van middelen’

Wat zijn de voornaamste factoren die het ecosysteem waarin uw organisatie opereert als geheel typeren?

Sinds 2001 werk ik aan de ontwikkeling van methoden en technieken voor innovatief ondernemerschap – gebaseerd op een zogenaamd sociaal-systeem perspectief – waarin vier dimensies een rol spelen die de kwaliteit van de ondernemer, de onderneming en het ecosysteem bepalen.

Ten eerste de scope: voor het bepalen en bereiken van strategische doelen is een proces nodig dat de voortdurende ontwikkeling van visie, ambitie, doelfunctie, invloed en/of macht waarborgt. Ten tweede de vaardigheden: het effectief kunnen sturen van acties om deze doelen te bereiken. Ten derde de schaal: creatie van economische waarde, waarbij de voortdurende verbetering van efficiency van groot belang is. En ten vierde sociaal netwerken: bij het deelnemen aan een netwerk ligt de uitdaging bij de positionering en het zoeken naar het gat in de markt.

De invulling van deze vier dimensies typeert de manier waarop de ondernemer, maar ook het ecosysteem aan de waardecreatie werkt. Op basis van de vraag van het Innovatieplatform Twente waarom de hightech-startups van de Universiteit Twente gemiddeld niet groter worden dan 10fte en wat daaraan kan worden gedaan, hebben wij als NIKOS-team geformuleerd dat dit komt door een tekort aan competenties waarvan de ondernemer zich niet altijd bewust is – men is dus ‘onbewust incompetent’. Om de groei van deze ondernemingen te bevorderen, moeten ondernemers op het moment dat zij willen doorgroeien op z’n minst ‘bewust incompetent’ worden om – indien nodig – met ondersteuning zichzelf, het team en de onderneming verder te ontwikkelen.

Om dit te bevorderen hebben we bijvoorbeeld in het Venturelab Twente project – een acceleratieprogramma – een systeem ontwikkeld voor strategische ondersteuning. Dit kan bestaan uit coaching, inspiratiesessies met ervaren ondernemers, uitwisseling van ervaringen onder de ondernemers zelf, en trainingen gericht op vaardigheden en kennisvergaring – soms met onderzoekers of studenten. Ook richt het Venturelab zich op een verbeterde aansluiting van netwerken op de markt via onder andere de *lead customer*-methode en verbeterde toegang tot investeerders.’

SINDS 1916

Wat is er in uw omgeving volgens u nodig om het ecosysteem nog beter te laten functioneren?

‘In het ecosysteem is het nodig dat er op mesoniveau voldoende middelen aanwezig zijn en dat die zichtbaar zijn. In Twente is dat bijvoorbeeld zichtbaar gemaakt via het Kennispark, een paraplu-organisatie waarin vrijwel alle actoren in dit veld verenigd zijn. Daardoor ontstaat er een facilitaire omgeving inclusief toegang tot labs, incubators en acceleratieprogramma’s. Een vergelijkbare rol speelt Brainport – maar met meer connectie naar macroniveau toe – in Brabant. In Noord-Nederland is dit nog wat gefragmenteerder, maar op lokaal niveau zijn er veel interessante elementen. Door een te geringe zichtbaarheid blijft de groei van het ecosysteem achter. De samenhang – in dit geval de integratie binnen het ecosysteem – is in mijn optiek dus erg belangrijk. Verder zijn de kwaliteit en kwantiteit van de support van groot belang. Het is een illusie om te denken dat, op basis van enkele dagen inzet van een coach en na selectie van de ‘goede’ cases, een supportprogramma veel effect heeft. Effectieve selectie van succesvolle ondernemingen in aan de poort is onmogelijk. Dit is zelfs voor venture capital-bedrijven niet mogelijk, slechts ruwweg 10% van door hen streng geselecteerde cases bereikt de gewenste doelen. Daarom pleit ik voor een laagdrempeliger ecosysteem waarin, door middel van kwaliteitsmanagement met IT-gebaseerde monitoring, over de tijd gevolgd wordt wat de ondernemer en onderneming feitelijk aan resultaat behaalt. Op basis daarvan is een betere selectie van projecten mogelijk, met name de minder goede cases kunnen worden gevonden. Succes voorspellen blijft moeilijk. Ondernemen moet daarom een spel van de grote aantallen zijn. Het bijeenbrengen en verder ontwikkelen van kennis – technologie is een deel daarvan – en kennissen – ondernemers die kunnen aansluiten binnen het ecosysteem – leidt tot waardecreatie.’

AARD GROEN

Scientific director aan het Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap

INZICHTEN UIT HET VELD

‘Meer integratie met financiers en adviseurs’

Wat zijn de voornaamste factoren die het ecosysteem waarin uw organisatie opereert als geheel typeren?

‘Brainport, met Eindhoven als centrum, heeft zich de laatste jaren weten te profileren als een van de ‘slimste regio’s’ ter wereld. De nauwe samenwerking tussen vertegenwoordigers van de overheid, het bedrijfsleven en de kennisinstellingen (ook wel Triple Helix-samenwerking genoemd) heeft de regio hoge klasseringen bezorgd op het gebied van innovatie. Ook bevat de regio de High Tech Campus, een technologiebedrijven-centrum dat grote aantrekkingskracht uitoefent op onderzoekers. Het wordt wel de ‘slimste vierkante kilometer’ van Nederland genoemd, met meer dan 10.000 onderzoekers en ontwikkelaars. Brochures over Brainport vermelden dan ook dat de regio een broedplaats is van innovatie en een thuisbasis voor bedrijven en voor kennis- en onderzoeksinstellingen van wereldklasse. Dit wil echter nog niet zeggen dat Brainport tot de beste innovatie-ecosystemen ter wereld behoort.’

Wat is er in uw omgeving volgens u nodig om het ecosysteem nog beter te laten functioneren?

‘Het introduceren en versterken van de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen heeft vooral als doel om een op kennis en innovatie gerichte omgeving te creëren. Om Brainport als innovatie-ecosysteem beter te doen functioneren moet er, naast ten eerste innovatie en onderzoek, meer aandacht worden besteed aan een tweede pijler waarop zulke ecosystemen berusten, namelijk ondernemerschap. Ondernemerschap zorgt ervoor dat innovaties sneller hun weg weten te vinden naar de markt. Om dit te bewerkstelligen moeten zowel ondernemers als verstrekkers van risicokapitaal een integraal onderdeel gaan uitmaken van de Triple Helix-samenwerking. Ook spelen in een innovatie-ecosysteem adviseurs, zoals advocaten, accountants en banken, een niet te onderschatten rol. Adviseurs moeten toegankelijk zijn voor zowel Nederlandse als buitenlandse ondernemers en investeerders. Advocatenkantoren bijvoorbeeld zullen in een innovatie-ecosysteem niet alleen partijen (startende ondernemers en investeerders) kunnen samenbrengen door het opstellen van contracten en andere juridische documenten, maar zijn ook belangrijk bij het creëren van netwerken of het inzichtelijk maken van juridische en economische trends en ontwikkelingen op het gebied van startup-

bedrijven. De ‘venture capital-onderzoekers’ van de bekende Silicon Valley-kantoren (Wilson Sonsini Goodrich & Rosati en Fenwick & West en Cooley) kunnen hier als voorbeeld dienen. Deze onderzoeken worden regelmatig gepubliceerd en bevatten een schat aan informatie. De proactieve en transparante opstelling van advocatenkantoren in Silicon Valley heeft zeker bijgedragen aan een ecosysteem dat vertrouwen, motivatie, snelheid en normen als de belangrijkste drijfveren heeft. Deze drijfveren zijn niet alleen nodig om de investeringen en andere ondersteuning voor startende ondernemers te stroomlijnen en te vereenvoudigen, maar ook om meer buitenlandse starters en netwerken van (internationale) risico-investeerders aan te trekken. Helaas is de rol van deze adviseurs nog steeds onderbelicht in de Nederlandse discussie over ecosystemen. Brainport kan zich onderscheiden door niet alleen ondernemers en investeerders te betrekken bij de Triple Helix-samenwerking, maar tevens door adviseurs ervan te overtuigen dat innovatie en ondernemerschap ook op hen van toepassing zijn.’

ERIK VERMEULEN

Hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg en auteur van ‘Van smartest city naar startup city’ dat is uitgevoerd in opdracht van Brainport Development