

Starters Groeiers en Valorisatie in Kennispark 2.0¹

Inleiding

Starters, groeiers en valorisatie vormen een wezenlijk onderdeel van de innovatie-agenda in de regio Twente. De kennisinstellingen vormen daarin een zwaartepunt.

Het behoeft geen betoog dat valorisatie in al zijn vormen (onder andere starters/groeiers, samenwerking industrie) een belangrijke bijdrage levert aan de regionale innovatiekracht en gerelateerde werkgelegenheid. De drie kernelementen onder iedere economische activiteit, talent, kennis en kapitaal², worden door de aanwezigheid van en interactie met de kennisinstellingen ondersteund.

Starters en groeiers vormen daarin een belangrijke pijler, die steunt op de ambitie van vaak jonge mensen om te ondernemen. Deze ondernemers hebben daarom een belangrijke plek en rol in Twente. Over de jaren is er een productieve cultuur ontstaan tussen en rond starters en groeiers, die op verschillende manieren is ondersteund en aangejaagd.

Twente heeft over deze jaren rond starters/groeiers en valorisatie een profiel weten op te bouwen, dat zowel de regio als de kennisinstellingen helpt in de eigen activiteiten en positionering. De over de afgelopen 30 jaar opgebouwde cultuur en ervaring is uniek. Steeds meer externe starters en investeerders melden zich in het ecosysteem. De successen zijn aansprekend als je ze nationaal en internationaal vergelijkt. We zijn een benchmark geworden³.

Maar Twente is niet de enige regio meer die in dit veld actief is. Startups zijn een nationale hobby en hype geworden. In het communicatieve geweld is het een uitdaging om het profiel op starters/groeiers en valorisatie te behouden.

Twente moet zorgen dat ze weer “hot news” wordt, een plek waar de initiatieven weer een grote stap verder zijn, waar het bruist, waar dingen groeien die je niet verwacht, waar een mythisch startupklimaat heerst dat Demcon, Pentair, Booking.com, Thuisbezorgd en vele anderen voortbracht. Twente moet haar startupmotor weer oppoetsen, tunen, hoorbaar laten ronken en af en toe laten brullen. Twente moet haar spierballen tonen.

Twente kiest voor “erop en erover”: de kennisinstellingen hebben een unieke kracht, cultuur en ervaring opgebouwd. Die onderscheidende positie wil Twente op een frisse en effectieve manier verder doorontwikkelen. Niet alleen om in de huidige hype zichtbaar te blijven, maar vooral omdat starters/groeiers en valorisatie een belangrijke bijdrage leveren aan de regionale economie en aan de kracht en positionering van de kennisinstellingen. Twente

¹ Dit stuk is opgesteld op basis van een grote hoeveelheid gesprekken en brainstorms binnen Kennispark, met de meest betrokken stakeholders en in de ondernemerscommunity.

² Kapitaal vooral indirect, in o.a. Facility Sharing, en in het creëren van een klimaat waartoe investeerders zich aangetrokken voelen.

³ De erkenning als meest ondernemende universiteit van Nederland, met afstand, in 2013 en 2015 onderstreept deze bijzondere positie.

continueert haar activiteiten met versterkt elan en blijft werken aan een onderscheidende excellente output⁴.

De ondersteuning van Starters/Groeiërs en valorisatie opereert daarbij in een breder veld. Er zijn lijnen met de industriële agenda, vestigingsklimaat en techniekpact. Deze worden in de onderstaande uitwerking meegenomen. Deze notitie richt zich in hoofdzaak op het veld van starters en groeiërs, met haar specifieke positionering, doelgroep, dynamiek, instrumenten en (inter)nationale verbindingen, en het deel van de valorisatie dat Kennispark voor de instellingen uitvoert. .

Centraal staat de ondernemer. Het succes van de ondernemer bepaalt de bijdrage aan onze regionale economie. De Founders en in hun naam hun gezamenlijke Kennispark hebben de taak de vorming en groei van jonge innovatieve ondernemingen optimaal te ondersteunen.

Starters en Groeiërs

Er is zeer veel geschreven over methoden om starters en groeiërs te ondersteunen. Twente is daarin internationaal een benchmark. De ervaring op dit punt in Twente is breed en diep. Er is een goede cultuur ontwikkeld en een stabiel en redelijk dekkend instrumentarium met goede output. Het is niet de bedoeling in deze korte notitie dit instrumentarium uitgebreid te analyseren. Analyses op onderdelen worden continu uitgevoerd en leiden tot aanpassingen. Dit uitgangspunt blijft van kracht naar de toekomst. We beperken ons tot in deze notitie tot de stap voorwaarts: waar kan het beter ?

De stap voorwaarts die we nu gaan zetten is bepaald aan de hand van eigen analyses, en zeer veel gesprekken in het veld met ondernemers, ondersteuners en andere relevante partijen. De stap voorwaarts is gericht op versterking langs de volgende drie invalshoeken:

1. **Programma:** Een betere dekking en samenhang van het gehele programma. Op basis van onze analyse van het lopende programma identificeren wij de onderdelen waarop versterking tot een efficiënte stap voorwaarts leidt: het versterken waar samenhang zwak is en waar witte vlekken of zwakke plekken op onderdelen zijn vastgesteld. Dit is uitgewerkt in de doelgroep-instrument schema's verderop in deze notitie.
2. **Evaluatiesysteem:** Op dit moment worden alle individuele instrumenten gemonitord en geëvalueerd. Naast deze bestaande analyse per instrument is het nodig een beeld⁵ te vormen van de werking van ons programma in zijn geheel, om de juiste aanpassingen en interventies te kunnen kiezen. De methodiek voor monitoring en sturing wordt daarom verder doorontwikkeld.
3. **Positionering:** Een effectievere manier om de community van ondernemers en andere stakeholders te bereiken⁶ en involveren en het programma extern te positioneren en communiceren.

⁴ Wat excellente output is en hoe het wordt gemeten is verderop in de notitie opgenomen.

⁵ Dit gebeurt op dit moment vooral door intervisies en concurrentie-analyses van/met andere regio's.

⁶ Het enthousiasmeren en inspireren van de doelgroep is altijd een uitdaging. Daarbij is onze ondersteuning van starters en groeiërs verschoven geraakt in de breedte van de Kennispark agenda.

In bovenstaande drie invalshoeken is het programmaniveau leidend. Dit is feitelijk ook de stap die Twente in deze fase maakt: een nog sterker, beter gemanaged en sterker gepositioneerd programma.

Om die reden lanceert Kennispark een opgefriste, vernieuwde structuur: onze variant op het begrip incubator/accelerator. Een programma in Twentse stijl. Deze moet ook een vernieuwde, aansprekende naam en positionering krijgen.

Daarbij stellen we de doelgroep centraal: het zijn onze starters/groeiers waarvoor we dit doen, Hun succes leidt uiteindelijk tot de gewenste versterking van onze regionale economie en innovatiekracht, het doel van Kennispark. We focussen op de innovatieve starter, met een kern in de HTSM sector dan wel de ICT sector. Maar we zijn er ook voor de algemene innovatieve starter in Twente.

Deze missie, versterking van onze economie door innovatie, vertaalt zich bij het onderdeel starters/groeiers in de volgende "Operational Mission":

We willen jonge mensen, ondernemers, investeerders en overheden inspireren, aantrekken, binden, en in concrete ondernemende activiteiten trekken.

In het vervolg van deze notitie behandelen we de drie bovengenoemde punten in de volgorde: positionering, programma en evaluatiesysteem.

Positionering: wat is de kern van de stap die we nu maken ?

Om een beeld te krijgen van de manier waarop we het onderdeel starters/groeiers willen positioneren, is het handig eerst naar de gangbare positioneringen te kijken. Startup-support wordt landelijk en internationaal op verschillende manieren georganiseerd. De meest voorkomende zijn:

1. De locatie centraal, in een incubator;
2. Het programma centraal, in een accelerator;
3. Een formeel curriculum centraal, in een kennisinstelling.

Twente kiest niet voor een van deze modellen. De redenen daarvoor zijn:

Ad 1: Locatie en ondersteuning hangen niet fundamenteel samen. Een ondersteunend programma kan locatie-onafhankelijk worden neergezet. Dat voorkomt koppelverkoop en maakt het mogelijk meer op maat en aan bredere groepen te leveren. Twente heeft altijd met succes locatie-onafhankelijk haar starters ondersteund, en heeft op verschillende plekken die ondersteuning geoptimaliseerd: BTC, Spinnerij Oosterveld, Gallery, Stadscampus Saxion, HTSP, Demcon, en vele anderen hebben hierin uitstekende en aanvullende activiteiten.

Het belang van locaties staat daarbij overigens niet ter discussie. Locaties maken het mogelijk om efficiënt te organiseren en om herkenbaarheid te organiseren. Maar Twente heeft meerdere, onderscheiden locaties. We kiezen ervoor deze juist in stand te laten en te stimuleren, omdat ze het krachtige, zelfdragende en effectieve ecosysteem representeren dat Twente over de jaren is geworden. Wel gaan we The Gallery als herkenbare centrale spil op

dit punt accentueren, het gezamenlijke beeld versterken en de interactie tussen de locaties verder opvoeren.

Ad 2: We kiezen er ook niet voor ons programma en de daarbinnen lopende cohorten centraal te stellen, zoals accelerators dat doen. Accelerators werken met een gefilterde, zeer beperkte uitverkoren groep (cohort) in een bepaalde fase van ontwikkeling en met een bepaald, vaak sectoraal focus. Accelerators zijn vaak ook privaat van karakter. Twente ondersteunt al haar starters met ambitie en potentie. Twente filtert⁷ niet, Twente geeft jou de kans en de ruimte. Samenwerking met accelerators op deelgebieden is niet uitgesloten, maar deze aanpak vormt niet de kern van onze opzet.

Ad 3: Ook curricula zetten we in onze aanpak niet centraal. Alle opleidingen dragen op verschillende wijzen en in verschillende mate bij aan het interesseren en begeleiden van jonge mensen naar ondernemerschap. Curricula hebben echter ook beperkingen in het aanbod, vanwege de randvoorwaarden qua inhoud en planning. Twente opereert los van die beperkingen en biedt alles wat je nodig hebt. Het netwerk reikt een stuk verder.

Wat is dan onze specifiek Twentse aanpak ?

Twente kiest ervoor onze eigen ondernemerscommunity centraal te stellen. In Twente nestel je tussen andere ambitieuze en snel ontwikkelende ondernemers en wordt je in de kortst mogelijke tijd de beste ondernemer die je kunt worden. Samen maak je die ontwikkeling door. Die ontwikkeling is er een in de praktijk, je wordt streetwise. Je gaat geen formele opleidingen door, maar haalt dat op, wat je op dat moment het hardst nodig hebt. Jij bent aan de bal, maar in de best mogelijke omgeving die je je kunt indenken: in Twente.

In Twente wordt je zo snel als mogelijk zo goed als mogelijk.

Kennispark Starters/Groeiers zorgt voor de volledige ondersteuning en voor de bijbehorende positionering, door dat gezamenlijke beeld te blijven voeden naar binnen en naar buiten, via haar events, marketing en communicatie.

Het totale programma geven we in Twente vorm in nauwe samenwerking met alle ondersteunende structuren waarvan je als ondernemer gebruik kunt maken. Die structuren zijn ondersteunend, niet leidend, in onze Twentse aanpak. Ze zijn publiek (Kennispark, kennisinstellingen, KvK, Oost NV) of privaat (Golden Egg Check, BTC), of het zijn je relevante netwerken (TKT, YBP). Kennispark Starters/Groeiers heeft daarbinnen de verantwoordelijk ervoor te zorgen dat het totale programma, gedragen door al deze actoren, compleet, kwalitatief uitstekend en samenhangend is.

Het Twentse netwerk waarbinnen je opereert is intensief (highly connected), kwalitatief uitstekend en sensitief: als jij met een uitdaging zit reageert je netwerk snel en binnen de kortste keren zit jij met de juiste partij aan tafel. Kennispark Starters/Groeiers heeft als taak de kwaliteit en samenhang van dit netwerk continu te blijven stimuleren.

⁷ Overigens is zeer te betwijfelen of de winnaars al in deze extreem vroege fase onderscheiden kunnen worden van de verliezers. Zelfs in aanmerkelijk latere fasen is dit een enorme uitdaging.

Een centraal gegeven in een dergelijke omgeving, waarin je je snel kunt ontwikkelen, is Darwinisme: the survival of the fittest⁸. The fittest is daarbij niet alleen bepaald door je technologie. Het is de hele scope: team, idee/technologie, financiering. En het is vooral je vermogen om te leren: je continue ontwikkeling bepaalt je voorsprong. Ontwikkeling van team, technologie en financiering. Onmisbaar daarbij is je vermogen om continu te ijken op je klant, partners en concurrentie: hebben mijn ideeën een toegevoegde waarde en kan ik die verzilveren in mijn business model? Zo niet, dan moet je tot "fail fast" bereid zijn en terug willen gaan naar de tekentafel, waarbij alles ter discussie mag staan. De fase van de onderneming, pre-start, start of onstuimige groei, is daarbij niet relevant. Leren en ontwikkelen is de sleutel.

Dit houdt in dat Twente in al haar instrumenten (financiering, coaching, opleidingen/events) en uitingen (marketing, communicatie) Darwinisme, ontwikkeling centraal stelt. Het gaat niet om het binnenhalen van een TOP regeling, het gaat meteen om je vervolffinanciering, het gaat erom je financieringsstrategie steeds te blijven ontwikkelen. Je komt niet alleen naar een event om te netwerken en iets specifiek te leren, je komt er om wat te brengen, om wat te halen en beter te "weten wat je nog niet weet": je komt er om grip te krijgen op je ontwikkeling. Je haalt geen IP bij de kennisinstelling om je eigen casus te onderbouwen, je haalt met de kennisinstelling een partner binnen van grote waarde naar de toekomst, en kijkt samen hoe de business zo goed mogelijk verder kan worden ontwikkeld. Kansen en partnerships staan voorop, niet controle en afgrenzing.

Als metafoor voor deze aanpak kan Silicon Valley worden gebruikt. Ook daar is sprake van een groot aantal actoren van hoge kwaliteit met specifieke bijdragen aan jouw ontwikkeling als ondernemer. Ook daar is het netwerk sensitief, highly connected, sensitief en van hoog niveau: wie je ook spreekt, het volgende gesprek waarnaar je wordt doorverwezen is wat je op dat moment nodig hebt. Darwinisme is de sport. En er heerst een zeer hoog ambitieniveau. We meten ons niet met Silicon Valley qua omvang en output. Daarvoor is Twente te klein. Maar we ijken ons wel op de Valley voor wat betreft onze aanpak en programma's.

We schetsen dus een beeld van een community van ondernemers en ondersteunende actoren. Een Twents ecosysteem, waarin alle Twentse instrumenten en actoren hun eigen rol en betekenis hebben, met Kennispark als stimulator en regisseur. Woorden als Community, Darwin, Ecosysteem en Park sluiten hierbij aan. Het levert een krachtige drager op voor de Twentse verhalen in de media, en sluit aan bij hoe Nederland Twente ziet. Internationaal is de vergelijking met omgevingen als Boston of Silicon Valley gemakkelijk te maken.

Ten behoeve van de marketing en positionering zal een passende naam⁹ nodig zijn, die de kracht van het systeem uitdrukt waar je als ondernemer onderdeel van wilt zijn. En er zal een krachtige metafoor bij gevonden moeten worden om communicatie over ons Twentse ecosysteem te vergemakkelijken. Deze opdracht dient in de komende maanden te worden uitgezet en kan leiden tot een formele lancering van Starters/Groeiers/Valorisatie 2.0.

⁸ De huidige survival-rate na 5 jaar (ca 80%) is aan de hoge kant. Het Twents ecosysteem daagt nog onvoldoende uit tot echte groei.

⁹ Een aantal Twentse ondernemers en ondersteuners heeft recent de naam StartFighters neergezet. Afhankelijk van de ontwikkeling van dit initiatief kan dit de naam van ons programma zijn.

Tot die tijd gebruiken we, met een knipoog naar Darwin, voor dit project de werknaam:

Twente !

The origin of startups.

Daarmee hebben we de kern van onze positionering bepaald. Deze wordt na uitwerking leidend voor onze marketing en communicatie, waarbij we moeten opmerken dat marketing tot op heden nog niet veel aandacht heeft gekregen. Daarvoor willen we een zwaardere inzet van mensen en middelen realiseren binnen onze regio, zeker in de huidige periode van hype rond starters. We doen dat meteen in relatie tot onze rol als speler binnen de StartupDelta.

Een sterke positionering van ons totale programma is essentieel, zowel intern als extern. We willen jonge mensen, ondernemers, investeerders en overheden inspireren, aantrekken, binden, en in concrete activiteiten trekken. We willen een no-nonsense uitstraling hebben, een hoge productiviteit en impact laten zien. We willen typisch Twents zijn binnen Nederland, terwijl we daarbuiten vooral als benchmark zichtbaar willen zijn. Voor beide is reeds een goed begin gerealiseerd.

We weten dat Twente altijd meer moeite moet doen om in de nationale media te komen vergeleken met bijvoorbeeld de Randstad. Daarbij houden we in ons achterhoofd dat we altijd zullen moeten werken met beperkte middelen: we kunnen niet leunen op de massieve budgetten van een organisatie als Brainport of I Amsterdam. We zullen slim moeten zijn en gefocust. En (beter) moeten samenwerken.

Onze aanpak daarbij zal als volgt zijn:

- Een sterk gefocuste effort op de marketing van ons Starters/Groeiers programma (1 fte);
- Een versterkte communicatie door synergie en inzet in samenwerking te benutten met de twee kennisinstellingen en de Regiobranding.

Dit vereist nieuwe afspraken tussen de genoemde partijen. Wij stellen voor een gezamenlijk plan op zeer korte termijn met deze partijen uit te werken en direct met de werving van onze marketing-fte te starten.

Programma: Betere dekking en samenhang

In de afgelopen maanden is samen met alle actoren binnen het oude starters/groeiers programma een analyse gemaakt van de instrumenten en samenhang daartussen. Daar zijn vele inzichten uit voortgekomen, rond effectiviteit en dekking. Ook de analyse naar doelgroep was verhelderend: er zijn, bijvoorbeeld door subsidievoorwaarden, veel beperkingen gesteld aan instrumenten, die het soepel doorlopen van een programma door een starter niet altijd vergemakkelijken: je komt niet voor alles in aanmerking.

In de discussie kwam ook helder naar voren dat starters vooral behoefte hebben aan praktische doelgerichte hulp en informatie: simpele huisvesting voor weinig geld, snelle

respons op praktische vragen. Sommige van onze instrumenten beantwoorden daar onvoldoende aan. Via onder andere het aanbieden van een alternatieve locatie, of via een digitale strategie wordt hier in ons nieuwe programma een antwoord op gegeven.

We hebben gekozen ons overzicht in te delen in activiteiten die gecontinueerd worden, en activiteit die een flinke slag kunnen maken, dan wel als nieuw kunnen worden toegevoegd. Aan de te continueren activiteiten besteden we in dit deel van de notitie geen bijzondere aandacht. Ze zijn wel terug te vinden in het overzicht in de bijlage. Algemeen uitgangspunt is dat alle instrumenten een eigen evaluatiecyclus kennen.

Er is gekozen de bestaande instrumentatie in te delen naar drie doelgroepen: pre-start, post-start en groeiers, waarbij "start" staat voor het moment van incorporatie van een juridische structuur voor de onderneming. Tussen deze drie doelgroepen en de bijbehorende ondersteuning is sprake van grote verschillen:

- In pre-start zijn curricula en onderwijsactiviteiten sterke bronnen, en ligt er een grote nadruk op het probe-and-learn principe: probeer het maar, laat je inspireren. Veel meetings zijn breed in samenstelling, mensen zijn nog zoekend.
- Na de start staat de onderneming centraal, en gaat het vaak om formele aspecten als financiering, verdieping van kennis en aanvulling van teams. Er is meer sprake van 1-op-1 interacties. In deze fase willen we er nog voor zorgen dat bedrijven worden uitgedaagd op alle aspecten van het programma mee te doen.
- In de groeifase tenslotte, zijn bedrijven relatief zelfstandig, en maken ze gebruik van sommige specifieke elementen van het aanbod.

Om de instrumenten voor elk van deze doelgroepen passend in te delen, hanteren we de drie basiselementen die voor elke onderneming aan de basis staan:

- Talent: Het talent dat de onderneming vormt
- Kennis: Het idee en de informatie waarmee ze werken
- Kapitaal: Het kapitaal waarmee ze werken

Daar voegen we een vierde en een vijfde lijn aan toe met een algemeen ondersteunend karakter:

- Services: De business services als gebouw, accountancy, legal, etc..
- Community: De onderlinge samenhang in onze community en de externe zichtbaarheid van ons ecosysteem

Vanuit de in het kader van deze notitie gehouden evaluaties en gesprekken met staf, doelgroepen en ondersteuners is een aantal instrumenten uitgefilterd waarmee we een flinke stap vooruit kunnen maken dan wel een witte vlek kunnen opheffen. Deze zijn:

- Aansluiting onderwijs: Het begeleiden van talent in haar ontwikkeling is een centraal gegeven in het enthousiasmeren voor en vormen van ondernemerschap. Voor een deel liggen hier uitdagingen en taken voor de reguliere curricula binnen de kennisinstellingen. Deze hebben echter ook flinke beperkingen: beperkingen in het kader van randvoorwaarden rond accreditatie, focus op de prestart fase, een cohort-achtige structuur die niet inspeelt op de individuele ontwikkeling van de

behoefte, en een bepaalde houding van studenten. Kennispark organiseert en mobiliseert daarom vele extracurriculaire activiteiten voor studenten en meer algemeen voor de ontwikkelend ondernemer, op de terreinen talent, kennis en geld. De aansluiting tussen het curriculaire aanbod en het overig aanbod is van eminent belang. Dit is minder aan de orde in de poststart fase, waarvoor rond de instellingen en in de markt aanbod beschikbaar is en tevens extern aanbod in samenwerking met ondernemersorganisaties en event-organisaties wordt ontwikkeld. Juist de prestart fase heeft een belangrijke koppeling met de curricula. Hier gaat het met name om inspiratie en het stimuleren van interesse en ambitie. Deze zijn belangrijk om latent talent te katalyseren. In de toekomst is ondernemerschap een vast onderdeel van elk curriculum, in een passende vorm. Er is ruimte om te ontdekken, in teams te ontwerpen, werkwijzen aan te leren. In Koploper aan de A1, het nationale valorisatie-programma, is de belofte uitgesproken dat eind 2016 100% van onze curricula op een passende wijze ondernemerschap behandelen. Dit blijft een uitdaging. Om deze reden hebben wij de aansluiting gezocht met de beleidsondersteuning van de instellingen en hun centra voor ondernemerschap met het doel de activiteiten in de (ontwikkeling van de) curricula en binnen Kennispark Starters/Groeiërs te optimaliseren. De eerste stap zal zijn een overzicht en analyse van de invoering van passende vormen van ondernemerschap in de huidige curricula en een werkplan voor de komende drie jaren. De samenwerking met het Dutch Center for Entrepreneurship¹⁰, DCE, wordt verder uitgebouwd. Financiering zou vanuit de curriculum-ontwikkeling moeten komen, maar aanvullende financiering zal worden gezocht via het DCE initiatief. Dit alles betreft ook de aspecten van ondernemerschap in de PhD fase (Graduate School, Early Business Development Workshop, etc.).

- Programma extracurriculair aanbod. Niet alles past in een curriculaire omgeving, zoals in het vroege punt aangegeven. Er wordt derhalve veel georganiseerd rond de curricula en voor algemenere doelgroepen. Kennispark heeft een legacy van evenementen die in samenwerking worden ontwikkeld met het onderwijs, de netwerkorganisaties en de studentorganisaties, met name de Student Union die een beleidsverantwoordelijkheid kent op dit punt. Ook de instituten kennen zulke activiteiten zoals de Early Business Development Workshop die in samenwerking tussen instituten en het Kennispark Business Development Team wordt uitgevoerd. Deze groep activiteiten wordt in samenhang met het vorige punt continu verder ontwikkeld. Ook hier geldt dat nog meer samenhang wordt opgezocht met de overige actoren in de regio.
- Business development en business model development: op dit moment zijn ondersteunende activiteiten met name uitgevoerd door het Business Development Team. Ze beperken zich tot kennis van de instellingen zelf (IP verwaarden) en ondersteuning van een zeer beperkt aantal individuele bedrijven na de start. Voor een vollediger systeem van start en groei-ondersteuning dient deze begeleiding te worden verbreed: IP-vragen en ondersteuning/coaching dienen toegankelijk te zijn voor alle innovatieve starters en groeiërs in de regio. Tevens zal in samenwerking met de instituten van de kennisinstellingen de Screening en Scouting activiteit weer worden opgevoerd.

¹⁰ Het Dutch Center for Entrepreneurship is gestart door Amsterdam, Rotterdam, Twente, Utrecht en Groningen en beoogt de verdere stimulering van ondernemerschap in de WO-curricula, te blijven stimuleren, ook na het aflopen van de valorisatieregeling van EZ.

- **Feedbackloop:** Bedrijven hebben behoefte aan een referentie, aan extern advies, aan intervisie, om hun ontwikkeling verder te brengen. Veel verder ontwikkelde bedrijven geven aan dat de coaching in de eerste jaren het meest waardevolle element in hun ondersteuning is geweest. Daarvoor voeren wij de “Feedbackloop” in. Een bedrijf wordt 4x in twee jaar intensief doorgelicht door een sterke commissie van coaches/adviseurs, bestaande uit gedreven ondernemers en ervaren financiers. Dit gebeurt op alle aspecten van de business, in intensieve en besloten besprekingen met de betreffende starter, gedurende de eerste twee jaren van hun aanwezigheid. Deze aanpak leidt tot versnelde ontwikkeling en “weten wat je niet weet”. Het biedt een aangrijpingspunt om coaches of specifieke instrumenten te verbinden aan individuele bedrijven. De feedbackloop past bij het Twentse Darwinistische model en is onderscheidend.
- Invoering van het **Enterprise Readiness Level (ERL)**, dat een ondernemer een gevoel geeft hoe ver hij/zij in zijn ontwikkeling staat. Dit zal worden uitgevoerd als een spinneweb-model naar analogie van de Golden Egg Check en worden gehanteerd door de commissie in de Feedbackloop. Dit is een uniek en eenvoudig instrument waaraan de ontwikkeling van een ondernemer en ondernemingsplan kan worden gevolgd, een “rapport”.
- **Financiering:** we zullen blijven werken aan een snel lerend en compleet financierings ecosysteem, waarbij op de korte termijn de mogelijkheden voor ICT starters, die nu beperkt zijn, worden onderzocht en verbeterd.
- **Business services:** het systeem van ondersteunende business services in samenwerking met marktpartijen als Deloitte, Rabobank, etc., is zeer waardevol en succesvol gebleken voor de bedrijven die ermee ondersteund zijn. Dit systeem is toe aan een facelift en een verdere verbreding, waarmee wij in samenwerking met alle actoren en gecoördineerd door BTC een verdere impuls willen geven voor alle innovatieve starters in onze regio.
- **Locatie:** Incubatie is op vele plekken in Twente mogelijk, ieder met een eigen profiel en sterkte. Ergens zal een “plek van allen” moeten zijn, waar het Twents model zichtbaar en tastbaar is. The Gallery is hiervoor de aangewezen plek, echter te duur voor echte starters, en ook te formeel voor de eerste fase. In samenwerking met BTC en in een vernieuwende opzet met tussenvloeren, waardoor de interactie, energie en het aantal verhuurbare m2’s toeneemt tegen vergelijkbare investeringen, verwachten wij voor een steunbedrag van 100 k/jr een toonaangevende locatie te kunnen exploiteren. De verblijftijd in deze ruimte zal ongeveer 2 jaar zijn voor starters, waarbij we op een instroom van 20 per jaar rekenen van de ongeveer 100 starters van de instellingen samen, alsmede externe aanwas. Gekeken moet worden naar specifieke behoftes voor labvoorzieningen, in samenwerking met de aanbieders als High Tech Factory. Deze hebben een bijzonder aantrekkingskracht op sommige doelgroepen die passen bij het HTSM profiel van Twente.
- **Verbinding tussen locaties:** het is al een lang staande wens dat de verschillende actieve locaties in Twente meer interacteren, één verhaal hanteren en zich in gezamenlijkheid presenteren aan de community. Kennispark Starters/Groeiers zal daarin coördinerend optreden.
- **Community:** samen met de ondernemersverenigingen zullen wij de events en communicatie die bouwen aan de community en de relevante interacties binnen die

community, verder doorontwikkelen. Twente heeft hierin een naam opgebouwd met de nationale erkenning van PbT, die in de nieuwe setting bij UT/M&C verder zal worden verzilverd. Dit aspect heeft een sterke verbinding met de nieuwe positionering.

- **Digitale strategie:** een community leert onderling. Ons netwerk is sensitief en er is veel kennis aanwezig. Een ideale situatie om onderling interacteren en leren te bevorderen, ook wanneer mensen niet (meer) in een van onze locaties gevestigd zijn. Hiertoe bouwen wij in onze sites fora, FAQ's etc. op, alsmede social media die gericht zijn op het vinden van partners, antwoorden, ideeën. Dit bevordert de samenhang en identiteit van de community, en is een stimulans voor collective learning.
- **Soft Landing voor startups:** Twente heeft in de afgelopen periode laten zien dat haar ecosysteem meer en meer aantrekkingskracht heeft voor startups. Naast de kwaliteit van het ecosysteem spelen de investeerders (PPM, TTF, Cottonwood) hierin een belangrijke rol. De opvang van starters ("soft landing") zal beter worden gedefinieerd en gecommuniceerd, waarbij van onze relatie met de StartupDelta gebruik zal worden gemaakt. Wij willen dit ook verbinden aan een aantal internationale hubs (Silicon Valley, Toronto, etc.) waarmee wij over en weer voorzieningen kunnen bieden om de groei van elkaars ondernemingen en de toegang tot internationale markten te bevorderen.
- **Prestart en poststart support:** Het is zaak om onze studenten en aspirant ondernemers actief op te zoeken, met ze mee te gaan in hun proces. Alleen een actieve benadering zorgt voor minder uitval en een hogere score in goede initiatieven. Het zorgt ervoor dat mensen leren kijken buiten wat ze al kennen ("weten wat je niet weet"). Daartoe zetten wij in prestart en poststart support met kracht in op een betere begeleiding van de individuele starters. De koppeling met de studentenwereld is daarin een essentieel onderdeel: hier zit het talent, ambitie en durf. Mensen zullen actief worden gevolgd in hun ontwikkeling.

De genoemde activiteiten worden in de komende periode verder uitontwikkeld en ingevoerd. Daarmee ontstaat een uniek Twents systeem voor startup support van hoge kwaliteit: Twente ! The origin of startups.

Elk van de instrumenten wordt geijkt op het uitgangsprincipe van ontwikkeling/Darwinisme. Twente pretendeert niet winnaars te kunnen kiezen, en vervolgens door een standaard traject te kunnen loodsen. Hoewel veel accelerators en sommige incubators dat als basis van hun structuur zien, meent Twente dat wat voor latere fase investeerders al een enorme uitdaging is, het kiezen van de winnaars, in de vroegste fase onmogelijk is. De dynamiek en ontwikkeling zijn daarvoor de groot. Ondernemers ontwikkelen zich continu, business ideeën en modellen ontwikkelen zich continu, de markt en de samenleving ontwikkelen zich continu. Winnaars kunnen niet gekozen worden. Ze ontwikkelen zich. Daarom gebruikt Twente een Darwinistisch model. Haar instrumenten, coaches, communicatie, haar hele denken is gebaseerd op ontwikkeling: als ondernemer beweeg je naar de volgende fase. Als je die niet bereikt is dat niet erg, fail fast en begin snel aan een opnieuw doordenken van je doel en strategie. Wordt zo snel mogelijk zo goed mogelijk in Twente.

Evaluatiesysteem: op programma-niveau; kennisborging

Op programma-niveau zal continu worden geëvalueerd. Dat zal gebeuren naar aanleiding van de evaluaties van de individuele instrumenten binnen het programma, maar vooral ook hun samenhang en dekking. Daartoe wordt vergeleken met internationale peers, en zal de markt (de ondernemers-community) op een passende manier worden ondervraagd. Tenslotte zal binnen onze groep coördinatoren en samen met key actoren uit de regio en nationaal, regelmatig worden overlegd. Het doel is steeds het programma-niveau te evalueren, de richting van de gewenste ontwikkeling te bepalen en interventies te definiëren en plannen.

Deze activiteit zullen wij niet intern uitvoeren, maar laten aanvoeren door een externe partij. Als eerste stap is daartoe de samenwerking opgezocht met Golden Egg Check. Het samen ontwikkelde project is in de bijlage toegevoegd. De doelstelling van dit project is als volgt gedefinieerd:

Op welke manier en in welke vorm dient een integraal en evoluerend business development systeem binnen ons regionale ecosysteem rondom innovatie en ondernemerschap te worden vormgegeven?

Deze vraagstelling is breder dan starters/groeiers, maar omvat in ieder geval dat segment. Op deze wijze worden ook de bredere economische relaties weer benadrukt in de verdere ontwikkeling.

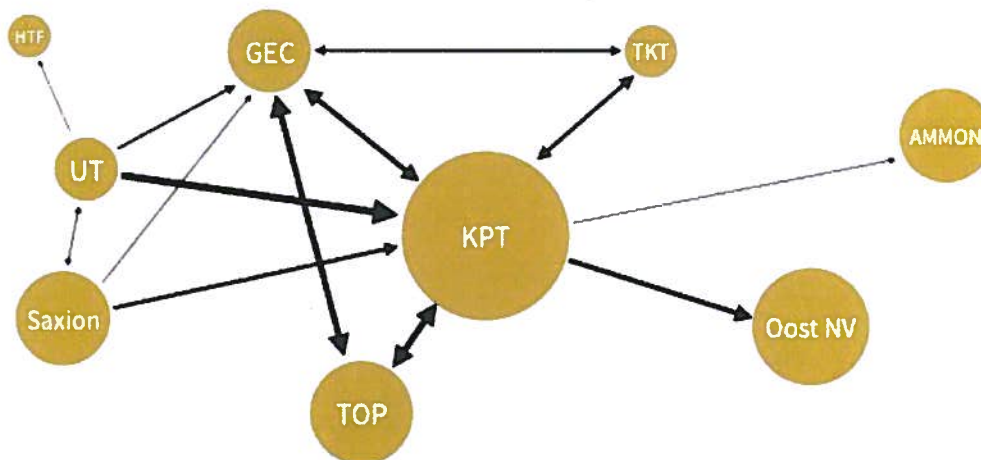
Kennispark is een organisatie die nieuwe werkwijzen assimileert en ontwikkelt. Het ligt voor de hand deze praktische activiteit, waar veel informatie, data en praktische inzichten worden ontwikkeld, te spiegelen aan een van de academische centra waar dit onderwerp wordt bestudeerd. Organisaties als Nikos, het lectoraat Bijleveld en CHEPS leveren hier een interessante basis en legitimering voor handelen en succes. Wij geven de instellingen in overweging hier een gezamenlijke stap vooruit te zetten door de beschikbare resources voor dit doel te bundelen. Wij zien hier een nauwere samenwerking tussen de genoemde kennisdragers, de casuïstiek zoals Kennispark deze voortbrengt en een passende wetenschapscommunicatie in dat verband.

Uiteindelijk staat excellente output centraal. De bijdrage aan de regionale economie is het doel voor de organisatie. De output die daaronder ligt is uiteindelijk de toegevoegde waarde per arbeidsplaats. In een omgeving van jonge ontwikkelende bedrijven is die echter niet goed vast te stellen. Het gaat daar dan vooral om de ontwikkeling van onze bedrijven in fte en omzetgroei. In Kennispark is dat slechts de top van de ijsberg: daaronder zit een heel systeem van instrumenten voor valorisatie, stimulering van ondernemerschap en Darwinistische ontwikkeling van jonge bedrijven en ondernemers. De relevante meetpunten op programmaniveau zijn daarmee: aantallen startups, gemiddelde omvang, commerciële omzet, etc.. Deze groep meetpunten zal verder worden ontwikkeld, gevolgd en geduid, waarbij de samenwerking met de relevante onderzoeksgroepen van de kennisinstellingen zal worden benut.

De rol van KP

De omgeving die Twente biedt heeft de belangrijke instrumenten voor elke fase met hoge kwaliteit beschikbaar. Kennispark treedt op als regisseur en in bepaalde gevallen als uitvoerder van het geheel.

Kennispark doet in dit model alleen die dingen zelf, die niet in het ecosysteem door partners kunnen worden uitgevoerd (nee, tenzij). Kennispark blijft zo een onafhankelijke en wendbare actor, die het ecosysteem stimuleert. De relatie met de Founders, die in hun beleid een grote invloed hebben op geldstromen en activiteiten, is in deze regierol essentieel.



Valorisatie

Naast de starters/groeiërs activiteit is Kennispark binnen de valorisatie-agenda actief op een aantal terreinen, ten behoeve van de kennisinstellingen. De valorisatie-agenda is echter veel breder dan het deel dat door Kennispark wordt gesteund. Valorisatie in die brede agenda vindt onder andere plaats via onderwijs, post-academisch onderwijs, stages, communicatie, onderzoeksprojecten, startups, en het delen van faciliteiten en campussen. Het Kennispark-aandeel is hieronder aangegeven.

Recent heeft de UT een grote impuls gegeven aan haar valorisatiebeleid rond het onderzoek, door Strategic Business Development te introduceren. Hierin werkt de UT vanuit haar internationale netwerk aan intensieve en langjarige strategische samenwerking met de industrie. Saxion heeft via haar Tech For Future initiatief een structuur gecreëerd waarin de samenwerking met de industrie verder kan worden uitontwikkeld.

In deze brede valorisatie-agenda van Saxion en UT levert Kennispark vanuit Starters/Groeiërs/Valorisatie een gedeeltelijke ondersteuning en uitvoering, die zich met name richt op de MKB en startersagenda's. Deze omvat de volgende elementen:

- Business Development rond kansrijke ideeën en technologieën van de instellingen
- De creatie van starters als "shuttlebus" van kennis naar de markt

- Licensering van intellectueel eigendom
- Deelnamebeleid in jonge bedrijven
- Juridische ondersteuning van contracten
- Stimulering van studentbedrijven als kennisbron voor MKB
- Wetenschapswinkel (MKB en maatschappelijke projecten)
- Evenementen rond key technologies en facilities
- Bevordering van facility sharing
- Bevordering van studentactiviteiten rond valorisatie

Deze activiteiten worden door Kennispark uitgevoerd in nauwe samenwerking met de key organisaties binnen de instellingen, en in aansluiting op het valorisatiebeleid.

Financiering

De financiering van Twente ! The origin of startups is in de bijgaande tabel weergegeven. Wij onderscheiden deze naar activiteitgebieden. Die hebben hun positie in de ontwikkelingsketen zoals aangegeven in de figuur in de bijlage.

Onderwijs: aansluiting curricula: Vanuit de stafburo's van de kennisinstellingen wordt gevraagd totaal 1 fte beschikbaar te maken om de samenwerking tussen Kennispark en de curricula te begeleiden en bevorderen: curriculair en extracurriculair aanbod afstemmen en toegankelijk maken.

Training, awareness: events en workshops: Er zijn vele aanbieders van onderdelen voor een omvattend trainings-aanbod, binnen en buiten de curricula van de instellingen, zowel bij UT/M&C-PbT als bij ondernemersverenigingen, landelijke spelers, etc.. Deze activiteiten zijn ondergebracht bij PbT, dat nu wordt gecontinueerd bij UT/M&C. Het betreft hier 4 tot 5 fte met een eigen begroting en een gedeeltelijk verdienmodel via Gallery, sponsors en stakeholders.

Business Development Team: Het financieringsmodel van deze unit is onderdeel van de UT/Saxion begroting. In dit model zijn opbrengsten van octrooien en aandelen, en eventuele subsidiebijdragen verrekend. Voor de komende 5 jaren vragen wij 0,6 fte extra om de vragen vanuit bedrijven die (nog) niet zijn gelieerd aan de kennisinstellingen te kunnen afdekken. Door deze nieuwe capaciteit te koppelen aan licenties en aandelenposities, komt op termijn een verdienmodel op gang.

Octrooifonds: Dit betreft het voortzetten van de financieringsmodi van deze voorziening binnen de instellingen.

Exploitatie fondsen: de preseed financiering wordt vanuit UTI, een BV onder de UT-Holding HTT vanuit een sluitend (bestaand) business model met 1,25 fte ondersteund.

Pre-start support: pre-starters worden actief begeleid en bij de les gehouden. Succes vereist coaching. De bestaande structuren en instrumenten hiervoor worden continu doorontwikkeld en uitgevoerd, en aansluiting met de kennisinstellingen wordt bewaakt. Hiervoor is 1 fte benodigd.

Post-start support/Feedbackloop: organisatie van de feedbackloop met ca 100 commissiezittingen en follow-up per jaar vraagt 1 fte krachtige jonge dynamische begeleiding.

Coaches voor groeiers: een budget om coaching uit het bedrijfsleven te koppelen aan onze jonge ondernemers. Onze uitdaging is zoveel mogelijk te gaan organiseren voor zo min mogelijk middelen.

Groei support: op dit moment vragen wij geen extra inspanning voor groei-support, en laten dit over aan de interacties tussen het Starters/Groeiers-team en haar omgeving. Er zijn vele interessante commerciële aanbieders, en koopkracht mag bij deze groeiers worden verwacht. Voorlopig wordt met een actieve koppelingsrol volstaan.

Locatie: incubator: 1 fte locatie-coördinatie. Deze werkt in nauwe samenwerking met BTC. Tevens een budget van 100 k om binnen de Gallery voor de eerste jaren betaalbare maar zeer dynamische ruimte aan te kunnen bieden.

Wetenschapswinkel/Portal to Innovation: Continuering van een beproefd systeem om vragen van niet koopkrachtige ondernemers en maatschappelijke organisaties te beantwoorden door studentopdrachten.

Legal support: continuering van de ondersteuning voor onderzoekopdrachten en IP zaken.

Management: Specifiek management voor Starters/Groeiers, inclusief gerelateerde landelijke activiteiten. Dit onderdeel moet enigszins worden aangevuld op middenniveau.

Marketing en community; 1 fte en budget voor een nationaal onderscheidende marketing.

Communicatie; in samenwerking met de instellingen en de Regiobranding, waar budgetten en manpower zijn gesitueerd. Daarmee vervalt deze post op de Kennispark begroting.

Overige taken van algemene aard zijn weergegeven in de tabel onder "Gezamenlijk en overhead".

Een en ander is uitgewerkt in de bijgevoegde begrotingstabel.

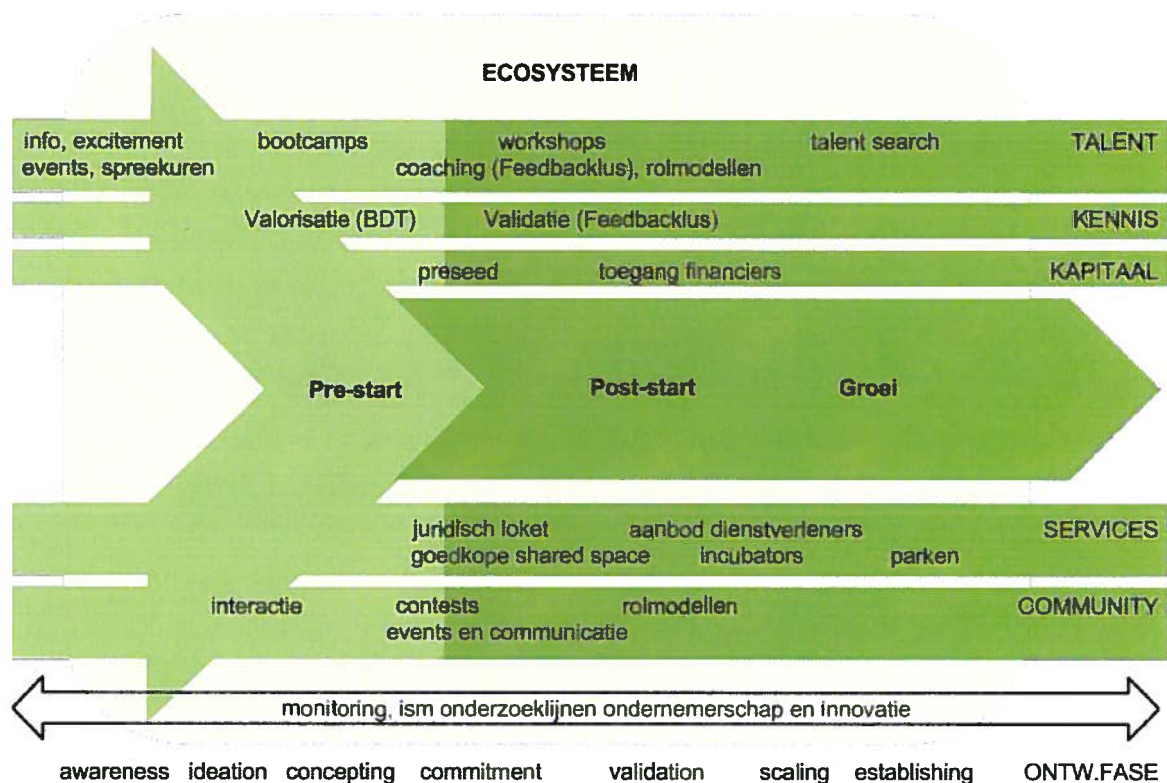
Bijlagen

SWOT

Strengths Meer dan 30 jaar ervaring Onderscheidende resultaten die niet snel in te halen zijn (historie) Nationale presence en boegbeeld Benchmark internationaal	Weaknesses Weinig marketingpower Geringe zichtbaarheid in brede KP agenda Afleiding/gebrek aan focus in aansturing Verschil betrokkenheid kennisinstellingen Aansluiting Founders
Opportunities StartupDelta relatie Internationale hubs en zichtbaarheid	Threats Hype in Startups Communicatiegeweld Eindhoven en Amsterdam Gebrek aan gezamenlijkheid in de regio

Overzicht van de instrumenten naar doelgroepen

Twente | The origin of startups



Actielijst Starters en Groeiers

Bestaande activiteit	Opmerkingen
BusDev Team	Voortzetten
Event/workshop agenda	Herijken op dit nieuwe plan
Coaching netwerk	Aansluiten op Feedbackloop
Preseed financiering	Voortzetten, optimaliseren voor ICT
Financieel netwerk versterken	Voortzetten Holdings, Fund the Future
Juridisch loket	Voortzetten
Aanbod dienstverleners	Versterken ism BTC

Nieuwe activiteit	Opmerkingen
Naam, metafoor, positionering	Externe opdracht
Stimuleren aansluiting curricula	Ism CvO's en stafbureaus
Ontwikkelen extracurriculaire events	CvO's en M&C UT/PbT
Feedbackloop	Inrichten en in uitvoering nemen
ERL level	Uitontwikkelen met GEC en invoeren
Nieuwe locatie Gallery	Uitwerken ism BTC en realiseren
Verbinden locaties	Uitwerken met M&C UT en locaties en opstarten
Events en communicatie voor Community	Uitwerken met instellingen en Regiobranding en in uitvoering brengen
Community en digitale strategie	Opzetten en in uitvoering nemen
Soft Landing for Startups	Bestaande elementen samenbrengen in een heldere propositie en communiceren