Het lectoraat SMART BUSINESS presenteert i.s.m. het zwaartepunt SMART REGION:

Publiek-private programma's in een regionaal ecosysteem

| Maarten van Gils | deel 3 | november 2021 |

HAN_UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Inleiding

Inhoud

Er is veel aandacht voor regionale innovatie ecosystemen. Een goede zaak, want het is een belangrijk middel om het innovatieproces van (coalities van) organisaties te versnellen. In dit document leg ik uit hoe die werelden met elkaar te verbinden zijn. Voor dit discussiestuk heb ik geput uit wetenschappelijke artikelen en recente rapporten van partijen als de AWTI, maar ook uit eigen (praktijk)ervaringen.

Opgave

Inleiding

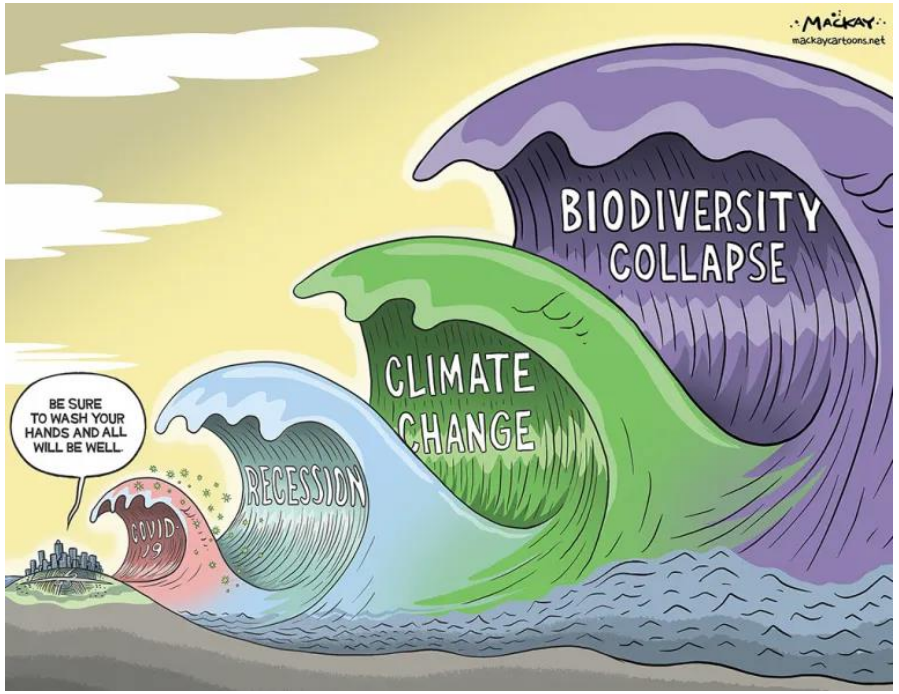
1. Kadering
2. Het PPP-Canvas
3. Toetsing en verrijking in de praktijk
4. Grip op de samenhang!

Tot slot

Colofon

De start: de uitdagingen zijn enorm

Dat er nogal wat aan de hand is in de wereld op dit moment is een understatement. Midden in de grootste crisis ooit -de klimaatcrisis met een catastrofale *biodiversity collapse* als mogelijk gevolg- werden we wereldwijd overvallen door COVID-19. En ondertussen brachten doorbraken in de technologie ons de 4^{e} industriële revolutie met prachtige kansen, maar ook onzekerheid en veel vragen. Een tijd, zoals weergegeven door Graeme MacKay, met enorme uitdagingen.

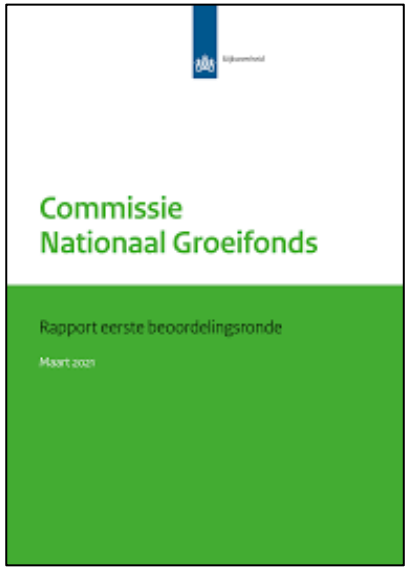


Facing our future

(MacKay; link).

Enorme uitdagingen vragen om grootste oplossingen

Innoveren, innoveren en nog eens innoveren. In toenemende mate is dat het credo als gevraagd wordt waarmee de enorme uitdagingen op te lossen zijn. Innovatie als belangrijkste sleutel om de toekomst veilig te stellen. In een eerder discussiestuk bespraken we het belang daarbij van samenwerking (open innovatie), een focus op innovaties die slim, schoon én sociaal zijn en de noodzaak om het innovatie- en leervermogen van bestaande partijen te versterken.



Het Nationaal Groeifonds (totale omvang 20 miljard €) investeerde in de eerste ronde in liefst 7 projecten (er werden 10 aanvragen gehonoreerd) die gericht zijn op innovatie, onderzoek en kennisontwikkeling (link).

De regio als ecosysteem om innovaties te laten groeien

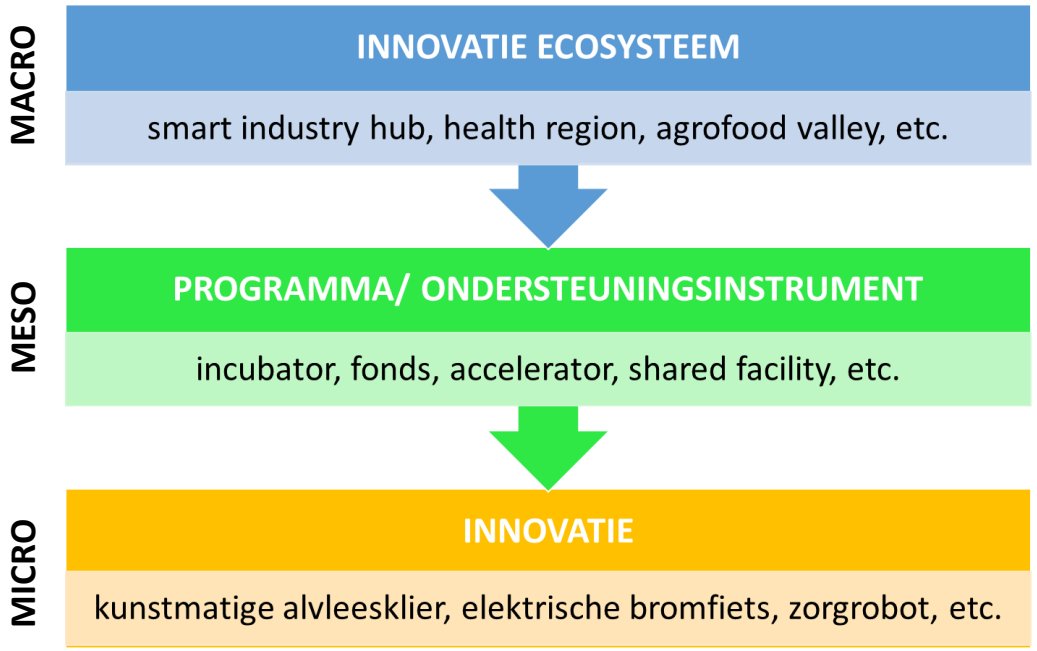
Innovatie wordt vaak in verband gebracht met producten en diensten die wereldwijd impact hebben. Begrijpelijk. Want voorbeelden als de mobiele telefoon, contactloos betalen en de elektrische auto spreken *overal* tot de verbeelding. Toch begint innovatie vaak heel lokaal. Denk aan een garage in Palo Alto (Californië) of in Goor (Ov.). En voordat wereldfaam de uitvinders ten deel valt, is een lange weg te gaan. Een weg waarin regio's een belangrijke rol kunnen spelen.



De AWTI presenteerde in mei jl. het rapport 'Samen de lag hoog leggen'. Daarin bespreekt de adviesraad de noodzaak van goede samenwerking tussen regio's -als primaire voedingsbodem voor innovatie- en het Rijk.

De verbinding tussen innovatie en het regionale ecosysteem

De belevingswerelden van een publiek bestuurder en gedreven ondernemer verschillen nogal. Toch moeten die bij elkaar komen om als regio écht een verschil te kunnen maken op innovatievlak. Steeds vaker zie je die bloedgroepen daarom in Triple Helices bij elkaar komen. In termen van de indeling van Kirchherr *et al.* (2017) praten ze daar op ecosysteemniveau (macro) over de behoeften in innovatietrajecten (micro) en de kansen om met o.a. programma's (meso) daaraan bij te dragen.

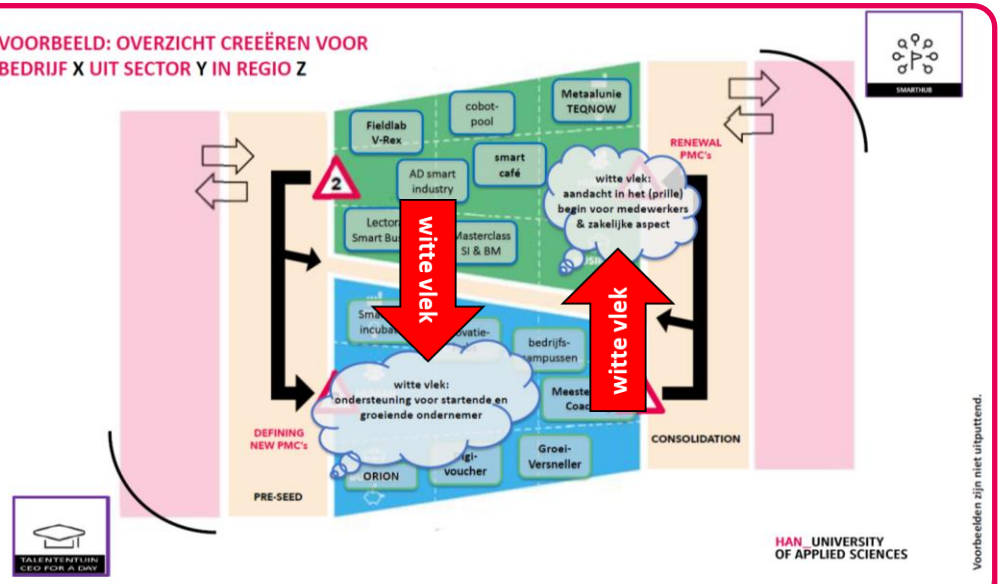


Invulling aggregatieniveaus: macro-meso-micro

(eigen figuur)

De opgave: relevante, inpasbare programma's ontwikkelen

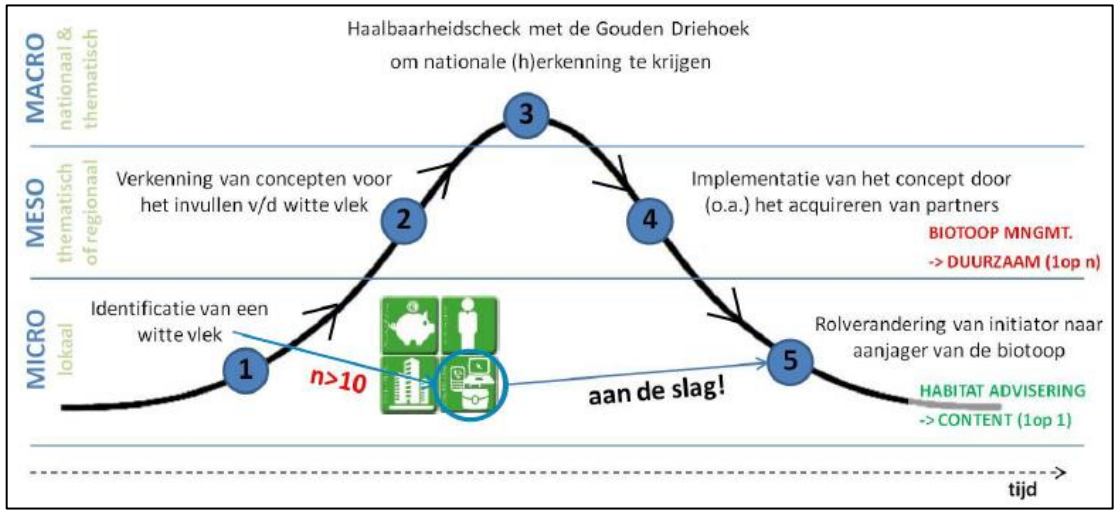
Bij nieuwe ondersteuningsprogramma's zijn twee aspecten van groot belang om vooraf na te gaan: de relevantie voor de doelgroep en inpasbaarheid in het ecosysteem. In een eerder discussiestuk lieten we zien hoe je daar, bezien vanuit het innovatieproces zelf, snel gevoel bij kunt krijgen (zie rechts). Dit keer zoomen we in op het traject van 'de witte vlek in beeld' tot een programma dat in het ecosysteem verweven is. Te beginnen met de noodzaak om alle niveaus te betrekken…



Met behulp van het bovenstaande model -i.e. de rechterhelft van het SmartUp Lemniscate- worden *op* het innovatieproces (= microniveau) bestaande ondersteuningsprogramma's (= mesoniveau) geplot, opdat hiaten ('witte vlekken') en dubbelingen zichtbaar worden.

Aggregatieniveaus verweven zonder weeffouten

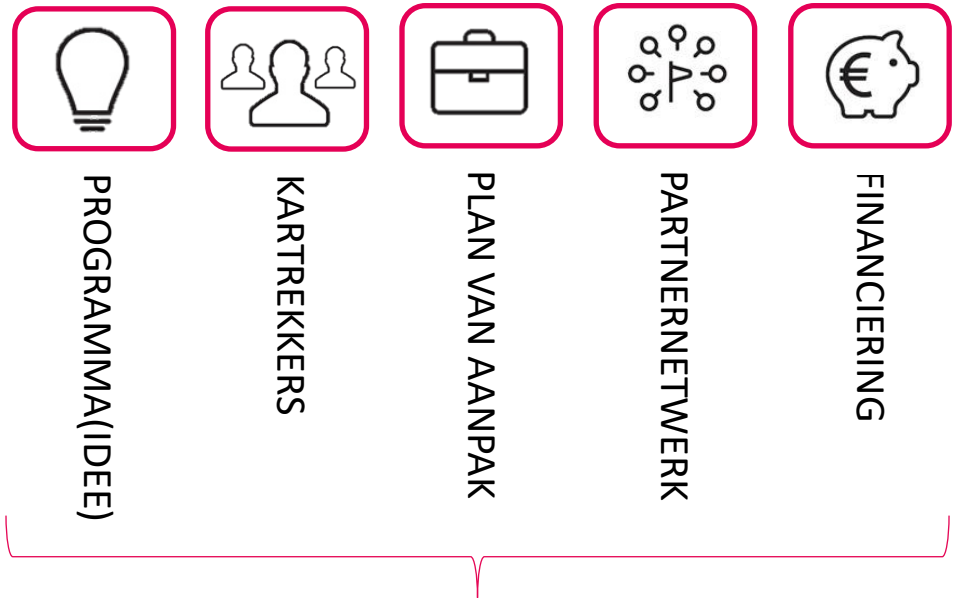
Het (h)erkennen van de aggregatieniveaus in een regionaal ecosysteem is de eerste stap, het verbinden ervan de volgende. Een stap die cruciaal is om tot de juiste programma's te komen. Weeffouten zijn immers snel gemaakt! Denk aan relevante programma's die niet tot uitrol komen, omdat het macroniveau niet is aangehaakt of juist instrumenten die niet goed aansluiten bij de behoefte van de doelgroep (i.e. microniveau niet genoeg betrokken).



Het ontwikkelen van een relevant, langjarig programma/ ondersteunings-instrument (mesoniveau) vraagt in de ontwikkeling en uitvoering ervan om interactie *tussen* de niveaus. Bij KplusV ontwikkelden we een praatplaat die hielp om richting te geven aan dat proces (eigen figuur, 2014).

Zonder success(factoren) vaart niemand wel

Voor het ontwikkelingsproces van een (nieuw) programma zijn een aantal basisingrediënten nodig. Op basis van rijke praktijkervaringen en inzichten uit de (vak)literatuur zijn vijf factoren geïdentificeerd (zie rechts). In analogie met de ontwikkeling van de succesfactoren tijdens een innovatieproces (van Gils & Rutjes, 2017) is de invulling van elke factor tijdens de opzet, bouw en uiteindelijke borging van een programma op-getekend in een canvas (zie volgende dia).



De vijf geïdentificeerde succes-factoren voor een publiek-privaat programma (PPP)

Het Publiek-Private-Programma (PPP) canvas

progress stage / success factor	empathize	explore	exchange	evolve	extrapolate	execute	exit
	witte vlek in beeld	formule & positionering	fine-tuning via try-out(s)	lancering & borging	verdere uitrol	verweving ecosysteem	stoppen programma
	primus inter paris	founder(s) & architect	boegbeeld & kwartiermaker	biotoop-manager & specialisten	kernteam & vertegenwoordiger	verbindend kernteam	afbouwer
	missie & visie	strategie & doelen	implementatie-plan	professionaliserings-plan	expansie-plan	collectieve business case	ontmantel-plan
	publiek én privaat aan boord	coalition o/t willing (max. 5 bloedgroepen)	coalition o/t making (participanten)	participanten, stuur-groep én alumni	doorgroei naar kritische massa ev.	achterbannen van andere programma's	overdracht netwerkpartners
	eigen investering	collectieve tijdsinvestering	publiek aanjaaggeld	publiek >> privaat (vaak subsidie)	publiek > privaat (meer inkomsten)	publiek ≈ privaat (in-kind & in-cash)	publieke tijdsinvestering

VAN GILS (to be published)

HAN_UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Toetsing en verrijking van het model in de praktijk

'There is nothing so practical as a good theory', sprak Kurt Lewin, de grondlegger van action research. Het PPP-canvas is dus ook vooral bedoeld om in de praktijk van toegevoegde waarde te zijn. En dat blijkt het geval: het model heeft inmiddels de eerste programmamanagers en -ontwikkelaars geholpen om te reflecteren op hun PPP. Daarnaast bracht de eerste toets van het model in de praktijk twee cruciale mijl-palen en interessante valkuilen aan het licht.



Kurt Lewin (1890-1947)

Onderscheid in programma-volwassenheid is te maken

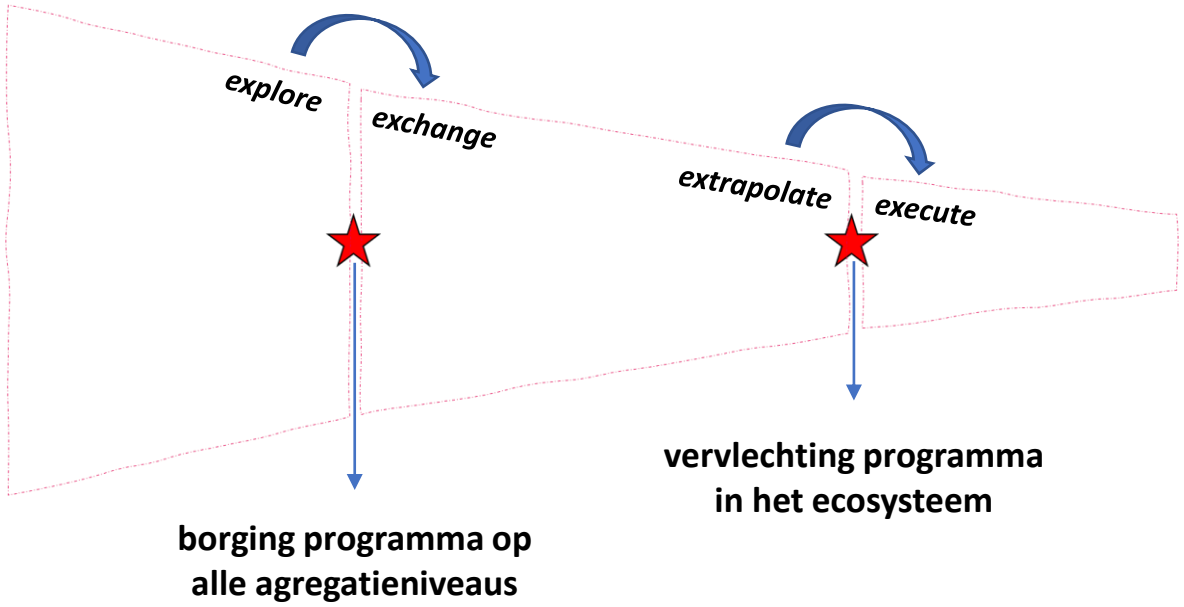
Het PPP-canvas gaat uit van *ideaaltypen* zoals geïntroduceerd door Max Weber (1864-1920). Per ontwikkelingsfase (= een kolom) staan de voornaamste kenmerken genoemd om de essentie van een programma op dat specifieke punt weer te geven. Al zal die pure vorm in de praktijk waarschijnlijk niet voorkomen. Met die notie in het achterhoofd zijn zeven PPP's goed bekeken om te zien of er een eerste indeling op fasering te maken was (zie rechts).

Omschrijving ondersteuningsinstrument (/PPP)	Focus	Fase
Ondersteuningsprogramma voor digitalisering	business	4
Innovatie hotspots in maakindustrie	technology	5
Platform voor ondernemersondersteuning	human	4
Platform in de medische technologie	business	6
Fysieke gedeelde faciliteit voor de mobiliteitsmarkt	technology	3
Ondersteuningsprogramma in de e-health	human	2
Bedrijfsverzamelgebouw voor de maakindustrie	technology	4

Het indelen van bestaande PPP's bleek mogelijk: veelal waren de bron van financiering, de status van het programma en (de vragen rondom de organisatie van) het partnernetwerk de onderscheidende factoren.

Twee cruciale mijlpalen in de ontwikkeling van een PPP

Op het canvas zijn twee rode lijnen getekend: de ene tussen de fasen *explore* en *exchange*, de andere tussen *extrapolate* en *execute.* De eerste mijlpaal geeft de overgang aan van een papieren idee naar de praktische bouw van de PPP. De tweede betreft de (financiële) verduurzaming van de PPP door vervlechting met o.a. andere programma's in het regionale innovatie ecosysteem. Daar ontstaat vaak een nieuwe, collectieve (ecosysteem) business case bij.



Valkuilen: interactie-implosie en inkomsten-inertie

Het enthousiasme bij de (op)start van een nieuw programma is vaak groot: er zijn kansen te over en het budget is nog onaangeroerd. Die kansen liggen vaak op het vlak van enerzijds potentiële gebruikers, anderzijds verbindingen met andere programma's. Hoewel beiden belangrijk zijn voor succes, is onze observatie dat teveel (nadruk op) verbinding in die fase kan leiden tot implosie. Het team is dan te druk met verbinden en komt daardoor onvoldoende toe aan de 'inrichting van het het eigen huis'. Gevolg is een fragiel fundament dat uiteindelijk bezwijkt onder alle mogelijkheden, ideeën en wensen van anderen. Open innoveren is dus niet op elk moment de beste aanpak. Een andere valkuil is dat het denken over een nieuw, duurzamer verdienmodel te lang wordt uitgesteld. Die inertie is begrijpelijk -de financiering is immers pas net binnen- maar het onderwerp zou eigenlijk vanaf dag 1 al op de agenda van het programmateam moeten staan.

Er is meer dan meso tussen micro en macro in het ecosysteem

De gebruikte macro-meso-micro-indeling was behulpzaam, maar bleek niet volledig. Tijdens de verkenning stuitten we op diverse nieuwe lagen. Daarbij sprongen met name twee *tussenlagen* in het oog: verbindingsgremia (meso-macro) en innovatie coalities (meso-micro). Vormen gelinkt aan het PPP-niveau, maar met (ook) kenmerken van het aanpalende niveau. Daarnaast werden ook het *mega*- en *nano-niveau* duidelijk opgemerkt en voor de volledigheid ingetekend (zie rechts).



Innovatie coalities: publiek-PRIVATE samenwerking

Het bestaan van de *tussenlaag* tussen het micro- en mesoniveau is eigenlijk logisch. Sterker nog: deze -veelal tijdelijke- partnerschappen tússen organisaties kunnen het resultaat zijn van een PPP. Een voorbeeld: bij het programma van stichting MedtechPartners worden jonge, innovatieve bedrijven vraaggestuurd gematcht met gevestigde organisaties (link). Als de partijen overtuigd zijn dat versnelling mogelijk is -een designbureau kan bijvoorbeeld helpen om het gewenste prototype te verfijnen en een producent om het te maken, dan ontstaat een coalitie rondom de innovatie. En naast een versnelling in het *vormen* van het partnerschap (vereenvoudigen zoekproces via het programma) wordt ook de uitvoering geboost: een voucher helpt de koudwatervrees te overwinnen. Kortom, in deze tussenlaag troffen we dus publiek-*private* samenwerkingen aan: coalities van enkele bedrijven die gericht zijn op de versnelling van een innovatieve ontwikkeling, gefaciliteerd door publieke middelen.

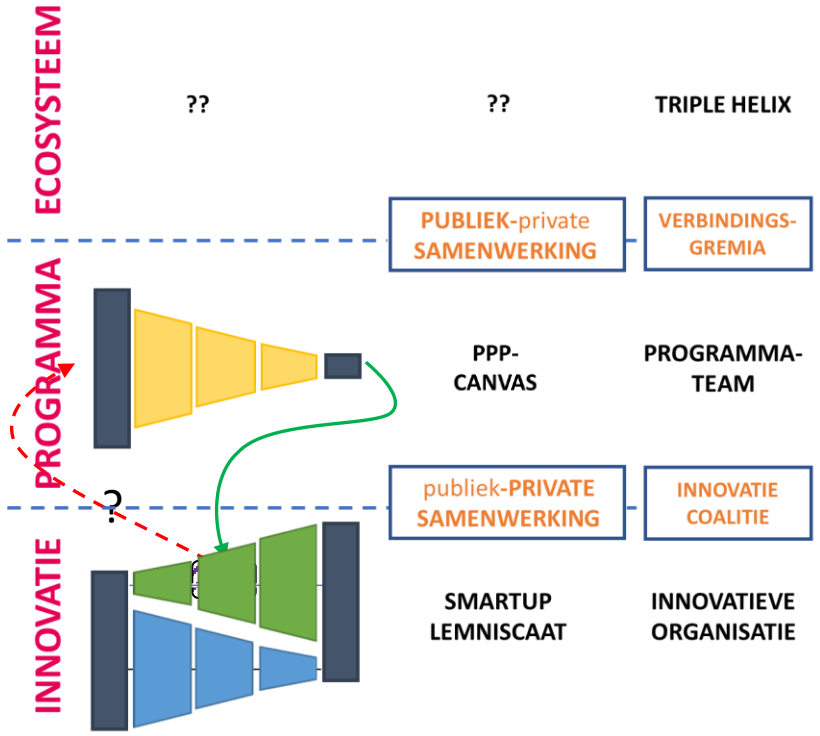
Verbindingsgremia: PUBLIEK-private samenwerking

De ‘ontdekking’ van de verbindingsgremia (= een werktitel) was een grotere verrassing. Waar bij de innovatie coalities de nadruk lag op het versnellen van de ontwikkeling, daar troffen we ook gremia aan waarin programma’s zelf clusterden en leren en/of verbinden centraal stond. Als voorbeeld: in de Achterhoek kwamen de vestigingslocaties (i.e. programma’s t.b.v. de succesfactor faciliteiten) uit diverse innovatie ecosystemen (o.a. smart industry, agrofood) bij elkaar om best practices te delen.

Naast die ‘functionele’ clustering troffen we ook gremia aan waarin juist programma’s bij elkaar kwamen die zich richten op dezelfde innovatiefase (bijv. starting up) maar op verschillende succesfactoren. Daarin stond vaak het delen van leads en afstemmen van proposities centraal. Kortom, in deze tussenlaag stuitten we op verbindingsgremia die uiteindelijk leiden tot betere dienstverlening voor innovatoren. Of anders gesteld: een publiek-gestoeld partnerschap voor een privaat doelwit.

Een innovatie ecosysteem bouwen gaat laag voor laag

Hét vertrekpunt bij de (uit)bouw van een regionaal systeem is dat het innoveren faciliteert. Ofwel: het linkerdeel van het SmartUp Lemisnicaat vormt de basis. De grond waarop je -als ware het een 3d printer- *vraaggestuurd* programma's plaatst om een versnelling te realiseren. Bijvoorbeeld door coalities te helpen vormen. En om te komen tot het beste programma-palet voor het ecosysteem blijken verbindingsgremia handzaam; een vorm waarbij een rol is weggelegd voor de Triple Helix.



Een visualisatie van de lagen in een innovatie ecosysteem

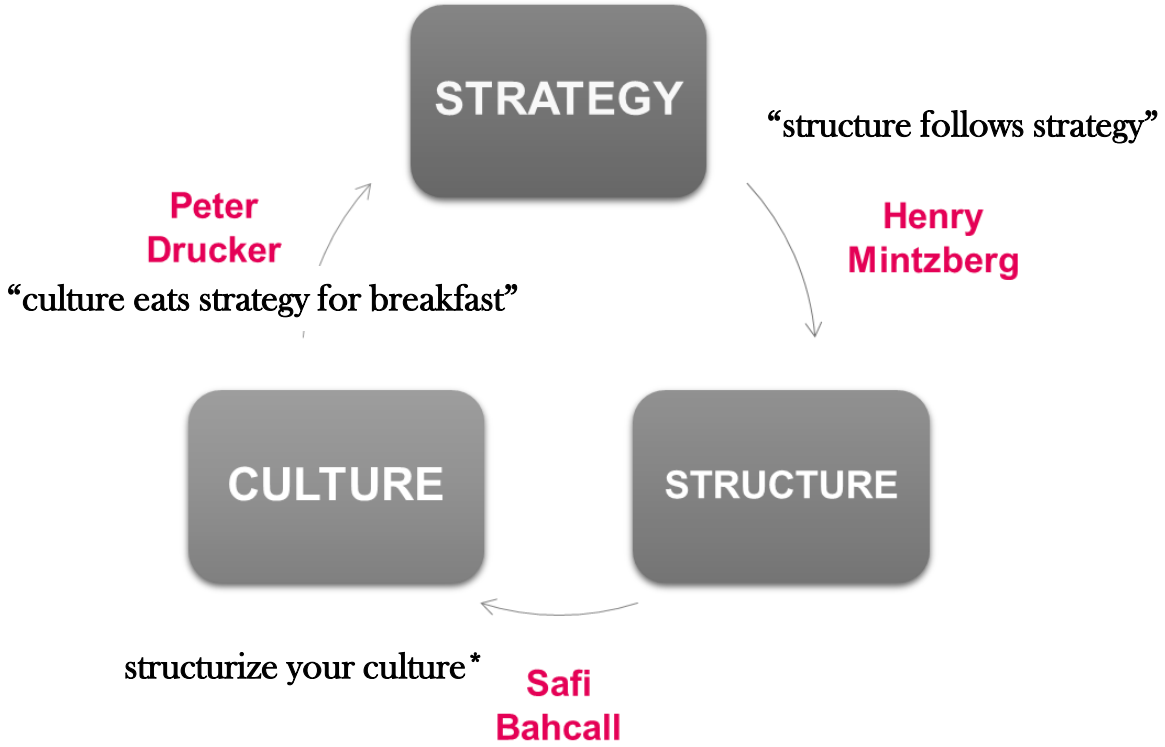
Samengevat

In dit document stond de ontwikkeling van publiek private programma's centraal. Daarvoor is, op basis van literatuur, rapporten en ervaringen, het PPP-canvas als hulpmiddel ontwikkeld. Een conceptueel model dat, vooral in combinatie met het SmartUp Lemniscate, houvast kan bieden bij het gericht (uit)bouwen van een regionaal innovatie ecosysteem. De 'confrontatie' van het instrument met de weerbarstige praktijk leverde interessante vragen als ook nieuwe inzichten op. Die inzichten laten zich goed samenvatten in de volgende drie (aandachts)punten:

- Betrek tijdens het programmaontwerp zowel het micro- als macroniveau nauwgezet;
- Begin tijdig met nadenken over hoe de PPP-financiering verduurzaamd kan worden;
- Maak gebruik van verbindingsgremia om het programma-palet te optimaliseren.

Nog even dit: structuur, strategie én cultuur

De focus lag ditmaal sterk op structuur, daar zijn we ons van bewust. Maar er zijn natuurlijk meer knoppen waaraan je kunt -en zelfs moet- draaien om innovatie op gang te krijgen en regionale ecosystemen (uit) te bouwen. En hoewel zeer gerenommeerde onderzoekers mooie uitspraken hebben gedaan over welke knop het belangrijkste is, geloven wij dat het vooral een dynamisch proces is. Een proces van het zoeken naar de juiste afstemming tússen de knoppen!



dé quote van Bahcall ontbreekt helaas nog, maar deze oneliner geeft ons inziens de essentie van zijn visie in het boek 'Loonshots' aardig weer.

De puzzel is nog niet gelegd: toekomstige uitdagingen!

Het PPP-canvas is bedoeld als een hulpmiddel voor professionals die zich bezig houden met de ontwikkeling van een innovatie ecosysteem. Het instrument beoogt een startpunt van een proces te zijn, niet het eindpunt. Redenerend vanuit de *Context- Interventie- Mechanismen-Outcomes* (CIMO)-logica draagt het hopelijk bij aan het sneller met elkaar scherp stellen van de context: in welke fase zit ons programma, (hoe) zijn we verbonden met het ecosysteem?

Maar daarmee is het werk is niet af! De praktijktoets bracht nieuwe vraagstukken aan het licht, zoals:

- Wat is de exacte rol van de Triple Helix in het (uit)bouwen van het innovatie ecosysteem?
- Hoe maak je de collectieve business case?
- In hoeverre zijn de ideeën ook bruikbaar voor (grotere) organisaties die zich tot een Smart Ecosystem willen ontwikkelen?

Toegepast onderzoek zorgt voor structurele doorontwikkeling!

De wereld ontwikkelt zich, aangejaagd door de vierde industriële -of digitale- revolutie, in een ongekend hoog tempo op dit moment. Om bij te blijven is het noodzakelijk om steeds nieuwe inzichten te verwerven. Toegepast onderzoek is daarvoor een uitstekend middel. Binnen de HAN UAS doet het lectoraat Smart Business, aan de hand van het SmartUp Lemniscate, sinds 2019 onderzoek naar de transitie van het mkb naar toekomstbestendige bedrijfsmodellen.



HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Suggesties zijn altijd welkom!

Meer weten?

Dit document is niet het eerste -en ook zeker niet het laatste- van mijn hand. Zo schreef ik als adviseur een aantal *white papers* en als onderzoeker diverse publicaties. Op mijn LinkedIn-profiel is alles te vinden. En in de toekomst hoop ik meer ideeën en inzichten over open innovatie, publieke-private samen-werking en regionale ecosystemen te delen!

Reageren?

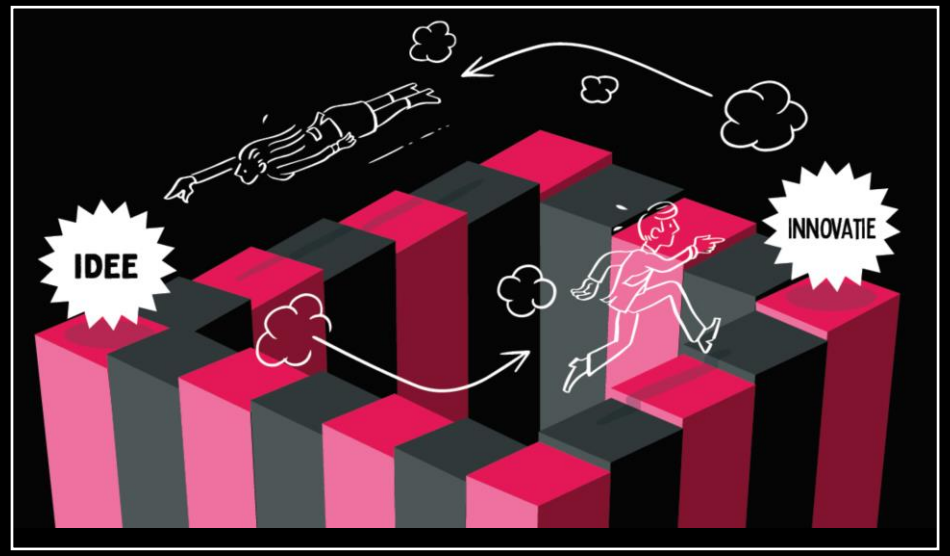
Een mooi gezegde luidt: ‘Alleen ga je sneller, samen kom je verder’. Exact dat beoog ik met dit document in de praktijk te brengen: het opstellen heb ik alleen gedaan, zodat ik snel mijn ideeën kon vastleggen. Maar om het beter te maken, zijn slimme suggesties, rake reflecties en verrassende vragen meer dan van harte welkom!

Maarten van Gils
Lector Smart Business
Programmamanager Smart Region

Maarten.vanGils@han.nl
06- 117 225 61 | LinkedIn | @icosysteem

HAN University of Applied Sciences
Postbus 5171
6802 ED Arnhem

www.han.nl/smartbusiness
www.han.nl/smartregion



© Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotografie, microfilm, geluidsband of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteur, mits er zorgvuldig verwezen wordt naar de bron.

HAN_