



Inventarisatie startersinstrumentarium Brightlands-campussen

Opdrachtgever:
Provincie Limburg
Arnhem, 29 juli 2020

Ons kenmerk 20054-004b-dkl-nke

**K
PLUS
V**

Inventarisatie startersinstrumentarium Brightlands-campussen



Opdrachtgever:
Provincie Limburg
Arnhem, 29 juli 2020

Ons kenmerk 20054-004b-dkl-nke

Contactpersoon:
Dwayne van der Klugt
06 27 08 55 94

Inhoud

1	Managementsamenvatting	
2	Startups en spin-off als motor voor campusontwikkeling	
2.1	Inleiding	
2.2	Leeswijzer	
3	Startersinstrumentarium op de Brightlands-campusen en de Brightlands Innovation Factory	
3.1	Inleiding	
3.2	Duiding van doelgroep en bouwstenen	
3.3	Startersinstrumentarium op de Brightlands-campusen	
3.4	Brightlands Chemelot Campus	
3.5	Brightlands Maastricht Health Campus	
3.6	Brightlands-campus Greenport Venlo	
3.7	Brightlands Smart Services Campus	
3.8	Samenvatting inventarisatie	
4	Toekomst startersinstrumentarium Limburg	
4.1	Succesfactoren voor een Startersinstrumentarium	
4.2	Rol van de Provincie	
4.3	Kaders scenario's	
5	Toekomstscenario's	
5.1	Introductie	

6	Conclusies en aanbevelingen	
6.1	De rol van het startersinstrumentarium	
6.2	Samen bouwen vanuit eigen kracht	
6.3	Overige conclusies en aanbevelingen	

Bijlagen

Bijlage 1	Interviewlijst	40
Bijlage 2	Bronnenlijst	41
Bijlage 3	Onderzoeksopzet	42
Onze contactgegevens		44



1 Managementsamenvatting

Aanleiding

De Brightlands-campussen vormen voor de Provincie Limburg een basisinfrastructuur voor de ontwikkeling van een aantal regionaal sterke sectoren. Startups en spin-offs worden als belangrijke drijvende kracht voor de ontwikkeling van de campussen gezien. Om die reden wordt het ondersteunen van deze innovatieve bedrijven bij hun ontwikkeling gezien als een belangrijke taak van de campus-organisaties. Deze ondersteuning vormt het startersinstrumentarium van de Brightlands-campussen.

Vanuit effectiviteitsoverweging is ingezet op een gezamenlijk startersinstrumentarium voor alle Brightlands-campussen in de vorm van de Brightlands Innovation Factory (BIF). Dit is geen succes gebleken en de activiteiten van BIF zijn in 2019 grotendeels stopgezet. Het gevolg is dat alle campussen in meer of mindere mate zelf aan de slag zijn gegaan om eigen startersinstrumentaria te ontwikkelen. Hiervoor heeft een aantal campussen ook financiële ondersteuning aan de Provincie Limburg gevraagd.

In haar rol als investeerder, aandeelhouder en financier van de campussen en vele projecten van en op de campussen, heeft de Provincie nu baat bij een helder overzicht van de huidige status van het startersinstrumentarium. Daarbij zijn met name de actuele opdracht aan de campussen, de optimale afbakening, de optimale inbedding en de 'lessons learned' voor de Provincie van belang. Daarnaast wil de Provincie een aanbeveling op basis waarvan de Provincie tot een besluit kan komen of en hoe de campussen te ondersteunen bij deze activiteiten.

Dit rapport geeft de uitkomsten van de inventarisatie weer, op basis waarvan aanbevelingen aan de Provincie worden gedaan.

Inventarisatie

De inventarisatie maakt inzichtelijk dat de campussen het uitvoeren van het startersinstrumentarium niet als expliciete opdracht van de Provincie zien. Aansluitend hierop stellen alle campussen ook dat zij geen directe financiële bijdrage van de Provincie ontvangen voor het uitvoeren van het bestaande startersinstrumentarium. De Provincie erkent dat er geen expliciete opdracht bestaat, maar verwacht wel dat de campussen deze activiteiten uitvoeren.

De inventarisatie van het startersinstrumentarium laat zien dat verschillen in de afbakening (van activiteiten) tussen de campussen bestaan uit de mate van ondersteuningsintensiteit en de sector-specifieke behoeften. Er is ook sprake van overlap, met name op de basiselementen die voor iedere onderneming gelden, de logische samenwerkingspartners en levensfase waarin de doelgroep van een campus zich bevindt.

De campussen zijn van mening dat de belangrijkste 'lessons learned' zijn, dat het startersinstrumentarium een goede aansluiting moet hebben met de doelgroep van de campus, die ontstaat wanneer er ruimte is voor sectoraal maatwerk, dat het uitvoerende team van groot belang is voor het succes en dat het netwerk van die mensen van groot belang is voor kwalitatief hoogwaardige ondersteuning van de doelgroep. Die laatste reden maakt ook dat de het starters-instrumentarium op de campussen ingebed moet zijn.



Naast deze zaken is de conclusie ook dat de activiteiten, die door de campussen worden uitgevoerd in het kader van het starters-instrumentarium, niet snel break-even zullen zijn en dat het lastig is om dit gat te dekken met private inkomsten. De Provincie kan vanuit haar rol dit marktfalen oplossen.

Aanbevelingen

Het belang van het startersinstrumentarium staat buiten kijf voor alle betrokkenen. **Daarom is de aanbeveling aan de Provincie om het marktfalen op te vangen.** Dit is, samen met de uitkomsten van de inventarisatie, uitgewerkt tot diverse scenario's, waarin de Provincie de campussen in een meer of minder actieve rol ondersteunt bij het uitvoeren van het startersinstrumentarium. Uit ons onderzoek blijkt dat de Provincie nog geen besluit heeft genomen hoe actief haar eigen rol moet zijn. **De aanbeveling is zodoende om deze eigen rol te duiden.**

In het geval de Provincie kiest voor minder actieve rol, dan zal dat waarschijnlijk leiden tot een startersinstrumentarium, waarbij elke campus voor zich activiteiten ontplooit en de samenwerking tussen de campussen beperkt blijft. De campussen richten zich dan op hun hoofddoel, het realiseren van de campusdoelstellingen. In dit geval is **de aanbeveling een voucherregeling in te richten**, die campussen in staat stelt om per ondersteunde startup of spin-off een financiële bijdrage te ontvangen en zij vrijstaan om dit aan te vullen met private inkomsten.

In het geval de Provincie kiest voor een actievere rol, is de **aanbeveling dat de Provincie een stip aan de horizon moet plaatsen, waarin het startersinstrumentarium gezamenlijk door de campussen wordt uitgevoerd.**

Hierbij moet voldoende ruimte worden gelaten voor lokale inbedding en sectorale invulling, samen met een gezamenlijke basis en een hoge mate van onderlinge samenwerking. In dit geval zou de Provincie de regie moeten pakken om tot zo'n programma te komen. Hiervoor is een plan met mijlpalen opgesteld, waarbij de eerdergenoemde voucherregeling de basis vormt en waarbij een gezamenlijk starters-instrumentarium over circa twee jaar operationeel is.

Deze inventarisatie leiden ook tot additionele aanbevelingen aan de Provincie:

- Op basis van de gesprekken met zowel de campussen als de Provincie, blijkt dat er sprake is van veel impliciete opdrachten als het gaat om het startersinstrumentarium wat leidt tot interpretatieverschillen. Het advies is om of vanuit provinciaal oogpunt deze interpretatieverschillen te accepteren vanuit de aanname dat de campusdoelen in ieder geval worden gediend of wanneer de Provincie meer controle wil, concrete projecten met meetbare KPI's te financieren en de voortgang met regelmaat te meten en te bespreken wanneer de Provincie meer controle wil.
- Het lijkt erop dat BIF werd gezien als middel om meer samenwerking tussen de campussen te stimuleren. Dit is een afgeleide van een gezamenlijk startersinstrumentarium en niet een doel op zich. Als meer samenwerking tussen de campussen een doel van de Provincie is, is het advies om breder en actiever in te zetten op samenwerking tussen de campussen.
- Het succes van een startersinstrumentarium hangt in grote mate af van andere factoren in een innovatie-ecosysteem. De Provincie is actief aan het werk met aan aantal van deze zaken en zou er goed aan doen om bij het maken van haar keuzes ook de impact op het startersinstrumentarium in ogenschouw te blijven nemen.



2 Startups en spin-off als motor voor campusontwikkeling

2.1 Inleiding

Provincie Limburg geeft haar economisch beleid vorm vanuit een ontwikkelingsgerichte benadering.¹ Daarom ontwikkelt de Provincie een missie gedreven economisch en strategisch kader, waarin de maatschappelijke betekenis van de huidige economische structuur en de rol van grensoverschrijdende samenwerking nader wordt uitgewerkt. Duidelijk is dat dit kader zal inzetten op 'economische structuurversterking, om de Limburgse opgaven en economische kansen aan te pakken, partnerships te ontwikkelen en trots en enthousiasme te mobiliseren bij eenieder die hierin een bijdrage wil leveren'. Dit kader wordt opgesteld vanuit een meerjarige economische visie, waarin de Brightlands-campussen de basis-infrastructuur vormen voor de ontwikkeling van een aantal regionaal sterke sectoren.

De Brightlands-campussen

De krachtige sectoren in de regio, die de Provincie middels de Brightlands-campussen versterkt, zijn:

- Chemie en Industrie op de Brightlands Chemelot Campus ('BCC');
- Life Sciences op de Brightlands Maastricht Health Campus ('BMHC');
- Agrofood op de Brightlands-campus Greenport Venlo ('BCGV');
- Smart Services op de Brightlands Smart Services Campus ('BSSC').

De ontwikkeling van de campussen moet leiden tot groei van de Limburgse economie en versterking van de regio als grensoverschrijdende hotspot.



Figuur 1 Beeldmerk 'Brightlands' zoals gebruikt op de [website](#) van de campussen

Momenteel werken er circa 24.000 mensen op de campussen² en iedere campus bevindt zich in een andere ontwikkelfase. Zo zit er ruim tien jaar tijdsverschil in de oprichting van de Brightlands Chemelot Campus en bijvoorbeeld de Brightlands Smart Services Campus. Toch wordt het belang van startups en spin-offs als één van drijvende krachten achter verdere ontwikkeling van alle campussen door alle stakeholders onderschreven. Deze jonge bedrijven kunnen uitgroeien tot het grootbedrijf van morgen en creëren door hun snelle groei in korte tijd veel werkgelegenheid en economische impact. Daarnaast zijn het bij uitstek deze innovatieve startende bedrijven die nieuwe oplossingen vinden voor maatschappelijke opgaven.³

¹ Meer informatie over de omschreven doelen en ambities van de Provincie Limburg zijn omschreven in het collegeprogramma 2019 – 2023

² Brightlands.com

³ Startups: job growth engine in the Netherlands, Dealroom.co, 2019

Met deze impactvolle groei dragen startups en spin-offs bij aan de ontwikkeling van de campussen en zodoende ondersteunen de campussen deze doelgroep graag. De ondersteuning van deze bedrijven door de campussen wordt gedaan vanuit het startersinstrumentarium.⁴

De Provincie ondersteunt en financiert de Brightlands-campussen, waarbij het uitvoeren van een startersinstrumentarium impliciet onderdeel is van de opdracht aan de campusdirectie. De Provincie stemt immers in met de meerjarenplannen van de campussen waar het startersinstrumentarium in is opgenomen, maar neemt deze taak niet expliciet op in hun opdracht. De gedachte is dat een goed ontwikkeld startersinstrumentarium leidt tot meer succesvolle startende bedrijven, waardoor campussen kunnen groeien en de provinciale economie wordt versterkt. Uit effectiviteitsoverwegingen heeft de Provincie de afgelopen jaren ingezet op samenwerking tussen de campussen op dit vlak, om tot een gezamenlijk startersinstrumentarium te komen voor de Brightlands-campussen.

Brightlands Innovation Factory

Eén van de uitkomsten van de inzet op meer samenwerking, is het ontstaan van Brightlands Innovation Factory (BIF). Dit programma, dat is ontstaan vanuit de Brightlands Chemelot Campus, had tot doel het gezamenlijke startersinstrumentarium te zijn voor alle campussen. Hoewel er sinds de start een aantal programmatische ondersteuningsprogramma's zijn uitgevoerd, kan op basis van onze gesprekken met de stakeholders worden gesteld dat BIF geen succes is gebleken. Om die reden zijn de activiteiten van BIF in 2019 al grotendeels stopgezet. Het gevolg is dat alle campussen, in meer of mindere mate, zelf aan de slag zijn gegaan om een startersinstrumentarium te ontwikkelen.

⁴ Met het startersinstrumentarium wordt slechts die ondersteuning van startups en spin-offs bedoeld via de campussen. Er is geen inventarisatie gedaan naar instrumenten buiten de campussen.

Het startersinstrumentarium richt zich op startups en spin-offs, alleen is de definitie van deze termen niet altijd eenduidig. Voor deze inventarisatie wordt uitgegaan van de breed gedragen en veel gebruikte definitie van Steve Blank, een 'serial entrepreneur' (meervoudig oprichter van ondernemingen), universitair hoofddocent aan Stanford University en startups-expert:

'Een startup (of spin-off) is een (tijdelijke) organisatie die gevormd is om op zoek te gaan naar een herhaalbaar en schaalbaar businessmodel.'

De definitie is opgebouwd uit vier onderdelen: 1) De term 'organisatie' is met opzet gekozen, de (juridische) vorm van de onderneming heeft geen invloed op het al dan niet zijn van een startup of spin-off. 2) De schaalbaarheid (veelal beoogde exponentiële groei) van een businessmodel geeft aan hoe snel een businessmodel (breed, internationaal) geïmplementeerd kan worden. 3) Een businessmodel kan alleen herhaalbaar zijn als de oplossing niet gemakkelijk te kopiëren is. 4) De zoektocht naar dit schaalbare en herhaalbare businessmodel zegt alles over het risicoprofiel van een startup, de grote onzekerheid over het vinden van een product-marktcombinatie en een daarbij passend businessmodel maakt dat het ondernemen of investeren in een startup zeer risicovol is.

Blank S. en Dorf B., (2012) *The Startup Owner's Manual*, p. xvii, K&S Ranch, 2012. In dit boek staat ook 'winstgevend' voor businessmodel, maar Steve Blank zelf geeft in hetzelfde boek nog aan dat social ventures zonder winstoogmerk ook startups kunnen zijn. Zodoende gebruikt wordt 'winstgevend' in dit onderzoek en in nieuwe (online) publicaties van Steve Blank weggelaten uit de definitie.

Hiervoor heeft een aantal campussen ook financiële ondersteuning aan de Provincie Limburg gevraagd.⁵

⁵ O.a. HIVE, Medlim, BCIC



Deze inventarisatie

In haar rol als investeerder, aandeelhouder en financier van de campussen en vele projecten van en op de campussen, heeft de Provincie baat bij een helder overzicht van de huidige status van de startersinstrumentaria op de verschillende campussen, om vervolgens tot besluit te kunnen komen of en hoe de Provincie de campussen moet ondersteunen bij hun activiteiten. Om die reden heeft de Provincie KplusV gevraagd een inventarisatie uit te voeren over startersinstrumentarium van de campussen. Daarnaast is gevraagd om een tweetal toekomstscenario's te schetsen op basis waarvan KplusV de Provincie een aanbeveling kan doen over het vorm te geven beleid. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvragen voor deze inventarisatie:

1. Welk instrumentarium voor startende bedrijven is onderdeel van de actuele opdracht van elk van de campussen?
2. Wat zijn de 'lessons learned' van de campus over het instrumentarium?
3. Wat is de optimale afbakening van dit soort programma's?
4. Wat is de optimale inbedding van een dergelijk programma?

Dit rapport geeft de bevindingen van KplusV weer.

2.2 Leeswijzer

Dit rapport start met de huidige stand van zaken van het starters-instrumentarium, weergegeven aan de hand van een inventarisatie per campus (H4).

Op basis van deze inventarisaties wordt in het volgende hoofdstuk (H5) een toekomstbeeld geschetst aan de hand van twee scenario's. Het afsluitende hoofdstuk beschrijft de conclusies van KplusV en de aanbevelingen aan Provincie Limburg.

3 Startersinstrumentarium op de Brightlands-campusen en de Brightlands Innovation Factory

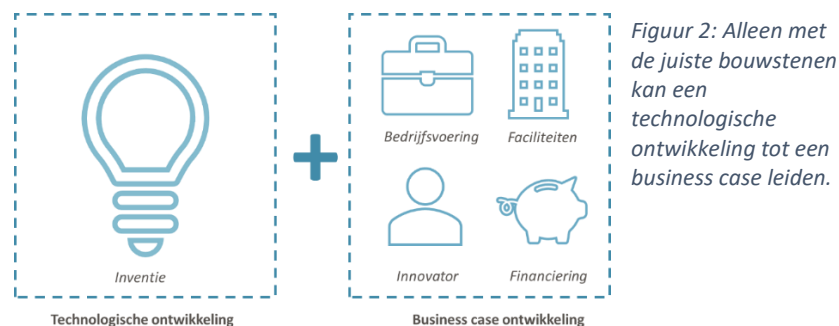
3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de inventarisatie van de startersinstrumentaria op elk van de campusen weer. Na een verdere duiding van de doelgroep van het startersinstrumentarium (H3.2) volgt een korte geschiedenis van het startersinstrumentarium (H3.3), waarna achtereenvolgens de inventarisaties van de Brightlands Chemelot Campus (H3.4), de Brightlands Maastricht Health Campus (H3.5), Brightlands-campus Greenport Venlo (H3.6) en de Brightlands Smart Services Campus (H3.7) worden beschreven. In H3.8 zijn de uitkomsten samengevat.

3.2 Duiding van doelgroep en bouwstenen

In deze inventarisatie duiden we, aan de hand het Ecosysteem Canvas, op welke ontwikkelfase en op welke bouwstenen het startersinstrumentarium zich richt.

De basis van innovatieve bedrijven is een (technologische) ontwikkeling, wat kan leiden tot een innovatief product of dienst. Om van een (technologische) ontwikkeling via een startup of spin-off tot grootbedrijf (consolidatiefase) te komen, dient de businesscase continue ontwikkeld te worden. Dat kan door in te zetten op vier bouwstenen: bedrijfsvoering/businessdevelopment, faciliteiten, innovator (ondernemer) en financiering. Per ontwikkelfase worden deze bouwstenen anders ingevuld en zodoende kunnen deze bouwstenen per levensfase worden uitgezet.

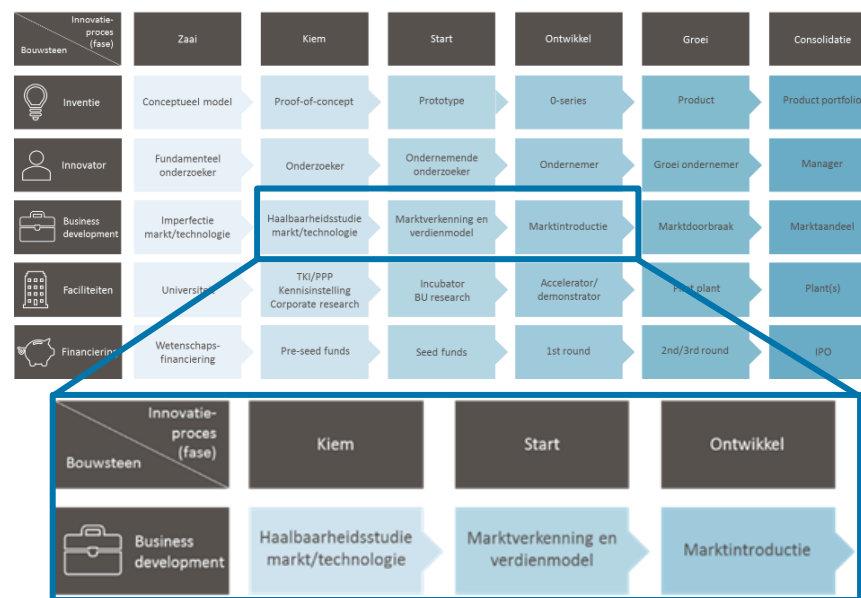


Het door KplusV ontwikkelde Ecosysteem Canvas⁶ geeft een weergave van de behoefte van een bedrijf in ontwikkeling. Het is zowel veelvuldig getoetst aan de praktijk als wetenschappelijke gepubliceerd.⁷

⁶ Zie [hier](#) een meer uitgebreide beschrijving van het Ecosysteem Canvas

⁷ Accelerating chemical start-ups in ecosystems: the need for biotopes, European Journal of Innovation Management

Dit vormt de kern van het Ecosysteem Canvas:



Figuur 3 Het Ecosysteem Canvas en de scope van het startersinstrumentarium

Uit de gesprekken met de campussen en de Provincie blijkt dat het startersinstrumentarium zich richt op business development (en een deel op ontwikkeling van de ondernemer, de innovator) in de Kiem- en Startfases en soms nog in de Ontwikkelfase. Kortweg wordt er gewerkt aan de stappen naar marktintroductie door in te zetten op business development. Het leveren van faciliteiten (zoals lab-ruimte) valt buiten het startersinstrumentarium, maar wordt wel door de campussen verzorgd. De financiering zelf valt ook buiten het instrumentarium, maar het ophalen van financiering is vaak wel één van de doelen, omdat voor een marktintroductie vaak financiering nodig is.

De scope van het startersinstrumentarium (en dus van de inventarisatie) kan dan ook als volgt worden weergegeven.

3.3 Startersinstrumentarium op de Brightlands-campussen

De Provincie ziet de Brightlands-campussen als middel om de regionale ontwikkeling op specifieke sectoren te stimuleren, door middel van een kwalitatief hoog innovatief ecosysteem. De Provincie is van mening dat voor de ontwikkeling van de campussen, valorisatie en de ondersteuning van startups en spin-offs essentieel is. Zodoende ondersteunt de Provincie de campussen bij deze activiteiten. Om tot een effectief startersinstrumentarium te komen, heeft de Provincie onder andere ingezet op de uitrol van Brightlands Innovation Factory.

Brightlands Innovation Factory (BIF) is ontstaan uit de behoefte om startups en spin-offs met meer structuur te begeleiden, vanuit alle vier de campussen. Het doel was om startups uit de hele wereld naar Brightlands te halen, om hier in een hoogwaardig programma te versnellen. De Provincie hoopte bij de start van BIF op een efficiënt instrumentarium, dat voor alle campussen inzetbaar zou zijn.⁸ Dit zou door een gezonde mix tussen de campussen leiden tot versnelde groei, meer cross-over-samenwerking en effectief bestede subsidie-gelden. De Provincie verwachtte hierbij dat de verschillen tussen de campussen (wat betreft focus, grootte, en levensfase) overbrugbaar zouden zijn.

Het startpunt voor BIF is terug te leiden naar een programma voor ondernemers dat de BCC samen met HighTechXL organiseerde. Deze 'bootcamp' bestond uit negen startups, die drie maanden lang in een 'pressure cooker' zaten. De kosten waren ruim € 100.000,- per startup. Om dat te verlagen ontwikkelde de BCC dit door naar een in hun ogen meer betaalbaar model: BIF.

Door meer programma's te draaien, konden de kosten veel lager zijn: ca. € 25.000,- per startup bij voldoende volume.



⁸ Interview Provincie Limburg

De Provincie en de BCC zagen in BIF een mogelijke oplossing voor de eerder genoemde behoefte en zodoende heeft BIF € 1,4 miljoen budget gekregen om dit programma bij alle campussen in te richten. Dit is niet gelukt. De reden voor het mislukken van BIF lijkt het gebrek aan een gemeenschappelijke noemer bij de campussen.⁹ Dit werkt door op diverse niveaus: alle campussen hebben een andere sectorale focus en dat leidt tot een andere behoefte bij startups en spin-offs. Daarnaast dient het startersinstrumentarium in elke campus een ander strategisch doel en verschillen de campussen op zichzelf in omvang en mate van volwassenheid. Verder blijkt uit onze interviews met de campussen dat er beperkt onderlinge afstemming heeft plaatsgevonden voordat het programma werd gestart en dat feedback niet is meegenomen in de uiteindelijke programmering. Onze inschatting is dat, mede hierdoor, de andere campussen struikelde over onder andere de hoge eigen bijdrage, de mismatch van de juridische documentatie met de doelgroep en het gevoel dat het geen Brightlands-programma was, maar een Chemelot-programma.

Er is gezamenlijk besloten dat het BIF-programma in de beoogde vorm geen succes was, het programma is daarom in 2019 afgebouwd en in 2020 geheel stopgezet. In de afgelopen periode zijn de campussen (inclusief BCC) voor zichzelf begonnen met het invullen van een vorm van een startersinstrumentarium.

In de hierna volgende paragrafen worden deze activiteiten beschreven.

⁹ Conclusie op basis van interviews met alle campussen

3.4 Brightlands Chemelot Campus

3.4.1 Introductie

Brightlands Chemelot Campus ('BCC') focust zich op het onderwerp smart materials en duurzame chemische processen, met de daaronder vallende educatieprogramma's op het onderwerp Science, Business Engineering & Biobased Materials. De campus profileert zich voornamelijk als een link tussen kennis en de chemie-industrie. Over de afgelopen acht jaar heeft de campus zich ontwikkeld tot een groot ecosysteem waar nu 2.800 mensen actief zijn (waarvan een kwart nog DSM). Op de campus zijn ongeveer 1.200 studenten actief. Verder huisvest BCC het CHILL (Chemelot Innovation and Learning Labs), een organisatie die de innovatiekracht en de concurrentiepositie van bedrijven, die opereren in de chemie, helpt versterken. CHILL is opgericht als een samenwerking tussen SABIC, DSM, Leeuwenborgh Opleidingen, Arcus College, Zuyd Hogeschool en Maastricht University. Hierin voorzien zij in de behoefte een innovatieve leer-, werk- en onderzoeksomgeving beschikbaar te stellen, waar bedrijven (van startup tot multinational) en kennisinstellingen (van mbo tot wo) samenwerken aan de ontwikkeling van kennis en nieuwe producten. Met name in de chemiesector is dit belangrijk, wat gezien wordt als een kennisintensieve sector.

3.4.2 Beschrijving startersinstrumentarium

Als startersinstrumentarium heeft de campus sinds 2019 het Brightlands Chemelot Innovation Centre (BCIC) ontwikkeld. Het startersinstrumentarium was gericht op het binnenhalen van bedrijven en ervoor te zorgen dat voor die bedrijven klanten stonden te wachten. Er is recent, per 1-5-2020, besloten om BCIC stop te zetten. Hiermee is er bij BCC geen programmatische begeleiding meer, maar zal er 'maatwerk nurturing' plaatsvinden, bestaande uit coaching, advies en begeleiding. Hierbij zal gericht worden op specifieke thema's, die passen binnen de campusdoelen.

Kernonderwerpen hierin zijn Chemie, Materialen en Biomedisch, Duurzaamheid en Circulariteit. Het doel van de startupactiviteiten van BCC is hiermee **de selectieve ondersteuning van high potential startups, die direct strategische waarde bieden voor de campus en zich daar vestigen.**

Hoewel de programmatische benadering/begeleiding via BCIC van de baan is, worden sommigen activiteiten en programma's nog wel (in beperkte vorm) doorgezet:

- De campus als partner in de ontwikkeling van het nieuwe 'Medlim'-startup-programma voor medische technologiebedrijven in samenwerking met LIOF, Medtronic en de Brightlands Maastricht Health Campus.
- Innovatieprogramma's voor 'Ambitieuze MKB' in samenwerking met LIOF en de Rabobank. Deze is in de afrondende fase.
- Het Circular Hub-programma wordt momenteel opgestart. Het doel hierin is een place-to-be te zijn in de ontwikkeling naar circulariteit. Dit programma is belangrijk voor de campus, omdat er veel scouting komt naar nieuwe bedrijven en maatwerk-ondersteuning voor de deelnemende bedrijven.
- Het faciliteren van fysieke ruimten om kruisbestuiving van ondernemers en financier te bevorderen. Hiervoor is Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILLabs) in het leven geroepen. CHILL biedt faciliteiten en studenten aan startups. Hierin voorziet de campus aan de behoefte een innovatieve leer-, werk- en onderzoeksomgeving beschikbaar te stellen, waar bedrijven (van start-up tot multinational) en kennisinstellingen (van mbo tot wo) samenwerken aan de ontwikkeling van kennis en nieuwe producten. Analytische apparatuur huren is ook mogelijk, dit zit in Enabling Technologies.



Verder is, binnen het jaarverslag, de rol van CHILL omschreven als borger van de kwaliteit en behouder van klanten. De originele foster parent-contracten (geldcontracten gegeven aan studenten voor startende ondernemingen) zijn in 2019 vervangen naar een abonnementsstructuur, waarin op basis van kwaliteit startups gefinancierd worden met verschillende bedragen en verwachtingen. Dit laat denken dat er een selectiestructuur bekend is om kwaliteit van startups te schalen.

De campus richt zich momenteel, met de maatwerkbegeleiding van startups, op ondernemers in de start en ontwikkelfase.

3.4.3 Organisatie

De organisatie van BCC laat duidelijk de afbouwende lijn zien van het BIF-programma, met focus op behoud van contacten uit het programma. BCC beschikt over een groot campusteam van ongeveer honderd man. 2/3 hiervan zijn in dienst bij de campus zelf, 1/3 is extern ingehuurd. Het team is verantwoordelijk voor de integrale regie over het beheren van de campus, R&D-infrastructuur, acquisitie & community en ontwikkeling. Circa tien personen van het team werken in business development, waaronder valt: opbouwen van het ecosysteem en netwerken, consortiumvorming, acquisitie van partijen waaronder start- en scale-ups om zich te vestigen op de campus en support aan campuspartijen waaronder de startups. De contracten met de in het verleden binnen BCIC ingehuurde krachten zijn recent ontbonden door de stop van de programmatische aanpak (BCIC). Het development-team dat overblijft, zal de maatwerkondersteuning uitvoeren. Het team is technisch ervaren en beschikt over een breed netwerk. **Er werkt momenteel dus 2-3 FTE aan de begeleiding van startups.**

3.4.4 Resultaten kwalitatief

De volgende resultaten zijn tot op heden geboekt:

- Er zijn duurzame samenwerkingen opgebouwd met diverse partners binnen en buiten de regio met het bedrijfsleven, venture experts, investeerders, onderwijs en diverse belangenorganisaties.
- Tot en met december 2018 zijn 84 startups zorgvuldig geselecteerd en begeleid uit de regio en daar buiten. Ruim 65% van de startups van buiten de regio heeft zich daadwerkelijk in de regio gevestigd en ontwikkelt zich aantoonbaar. **Zo werden er ongeveer dertig tot veertig ondernemers per jaar geholpen.**
- Naast de oorspronkelijke doelstellingen zijn aanvullend twaalf sociale ondernemers begeleid.

Met het stoppen van BCIC verwacht de campus nu op een aantal specifieke thema's **vijf tot tien startups per jaar te begeleiden**. Dat is een stuk minder dan plaatsvond, maar wel met een veel hechtere band en meer focus.

3.4.5 Financiering

De uitgaven van 2019 voor het BCIC-programma bedroegen grofweg € 1,3 miljoen. Het merendeel gaat hiervan op aan personeelskosten (€ 665.000,-) en leverancierskosten (€ 539.000,-). De uitgaven werden gefinancierd uit bijdragen van 3^e partijen (€ 105.500,-), de gemeenten (€ 300.000,-), de Provincie (€ 150.000,-) en een eigen bijdrage. De Brightlands Venture Partners leverden hiermee het grootste aandeel aan financiering. Samen met LIOF, Rabobank en LBDF leveren zij voor een groot deel ook de financiering voor bedrijven die zich op de campus ontwikkelen.



Met het stoppen van BCIC, zullen de kosten voor begeleiding van ondernemers een stuk lager uitvallen. Voor de maatwerkbegeleiding wordt het campusteam ingezet en zijn de personeelskosten dus de voornaamste uitgaven. **De jaarlijkse uitgaven voor het starter-instrumentarium worden daarmee ingeschat op € 500.000 per jaar.**

3.4.6 Toekomst

Met het stopzetten van het BCIC-programma is de toekomst nog onzeker. Voor nu richt de campus zich specifiek op de maatwerkbegeleiding van een handvol ondernemers op specifieke thema's.

Mocht er in de toekomst naar een nieuwe programmatische aanpak worden gekeken, zou dit de volgende onderdelen moeten bevatten:

- het creëren van een scherpe waardepropositie en een netwerk van potentiële klanten;
- verbindingen tussen startups en de andere partijen op de campus realiseren;
- een focus op een sectorale aanpak, omdat elke sector een eigen traject nodig heeft, met eigen experts.

3.4.7 Lessons learned

Er is veel geleerd van de programma's BIF. De eerste twee jaar heeft BIF doorlopend liquiditeitsproblemen gekend. Het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak voor de vier campussen is mislukt als gevolg van de (onderschatte) verschillen tussen de campussen en financiële situaties:

- met name de samenwerking met BSSC op het gebied van startersondersteuning mag als mislukt worden beschouwd, ondanks de succesvolle uitvoering van twee incubatieprogramma's door BIF op BSSC;
- het was nog te vroeg voor een samenwerking met de BGVC op het gebied van een toegewijd startup programma;

- in de samenwerking met Maastricht Health Campus werd duidelijk dat daar met name de nadruk ligt op valorisatie van academische kennis vanuit UM en azM en daarbij behorende startups. BIF richtte zich het met name op startups in het open innovatie-domein. BIF, BMHC en BCC zijn zich hiervan bewust, maar realiseren zich ook dat deze verschillende focusgebieden complementair zijn.

Per 31-12-2018 werden geen nieuwe activiteiten meer uitgevoerd onder de noemer BIF, omdat dit financieel onverantwoord zou zijn. Hieruit zijn de volgende lessons learned meegenomen:

- Regionaal zou een BIF-programma interessant zijn, maar als campus is dat eigenlijk te veel risico. De campus kan zich beter richten op de startups die bijdragen aan de missie van de campus.
- Een brede focus werkt minder goed. Specifieke sectoren per programma passen veel beter.
- Het is moeilijk om een best practices te definiëren tussen de campussen. Qua grootte, activiteiten en focus zijn er heel grote verschillen tussen de campussen, en daarmee ook de starters-instrumentaria. De behoefte van de ondernemers is daarnaast zo verschillend, dat elke campus een programma inricht dat hier het beste bij aansluit.



3.5 Brightlands Maastricht Health Campus

3.5.1 Introductie

De Brightlands Maastricht Health Campus ('BMHC') is opgericht in 2013 met als doel om zich te ontwikkelen tot een inspirerende valorisatie-campus met een bruisende 'science-business' community: een broedplaats voor ondernemers en innovatieve startups. De missie van BMHC is gedefinieerd als **"het door ontwikkelen van geavanceerde know how en vindingen naar producten en diensten die de maatschappij en volksgezondheid te goede komen"**.

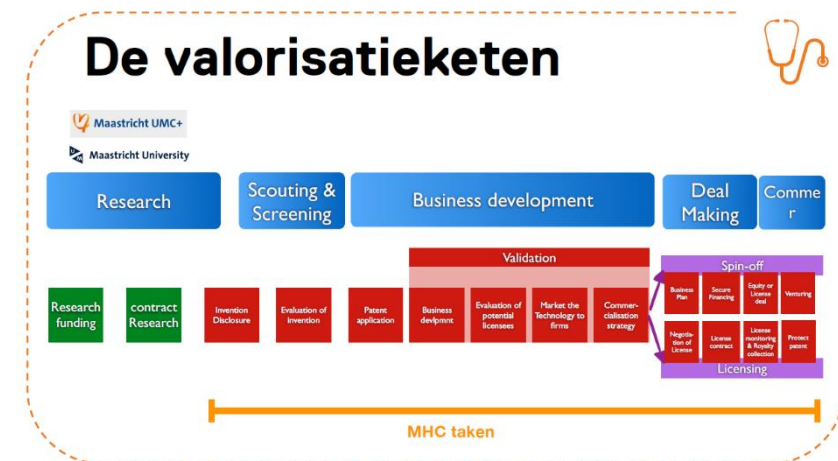
De ontwikkeling van de campus loopt flink voor op de gestelde doelen, de targets voor 2023 werden in 2016 al gehaald. Om die reden zijn in 2016 de plannen en uitgangspunten voor de doorontwikkeling van de campus herzien, wat heeft geleid tot een vernieuwd businessplan. In dit plan heeft de campus als doel om in 2023 selfsupporting te zijn, hiermee zou BMHC, naar eigen zeggen, de eerste in Europa zijn, die dat lukt.

Anno 2020 is BMHC goed onderweg naar dit doel. De campus heeft het exclusieve recht op valorisatie en vindingen van Maastricht UMC+ en UM Sciences. Het heeft een mix aan verschillende verdienmodellen opgezet, zowel op korte als op lange termijn, met een jaarlijkse omzet van € 2,4 miljoen. Er zijn in totaal 17 participaties, de campus heeft een eigen vermogen van € 5 miljoen en heeft daarnaast een investeringspot van nogmaals € 5 miljoen. Het team bestaat momenteel 32 personen.

BMHC is in de praktijk de Technology Transfer Office (TTO) van de universiteit en het ziekenhuis.

3.5.2 Beschrijving startersinstrumentarium

De Maastricht Health Campus biedt hulp aan startups en voornamelijk spin-offs over de gehele valorisatieketen, van scouting tot commercie. Dat maakt dat de doelstelling van BMHC en haar startersinstrumentarium gelijk zijn. BMHC biedt maatwerk-ondersteuning, om de behoefte van de ondernemer (of wetenschapper) optimaal te ontzorgen. De voornaamste activiteiten van BMHC zijn in Figuur 4 weergegeven.



Figuur 4: De valorisatieketen van BMHC

BMHC heeft verschillende taakgebieden om aan de missie bij te dragen:

1. Valorisation.
2. Business Development.
3. Venturing & Interim Management.
4. Facilities & Scale-up Support.
5. Building a Science-business Ecosystem.
6. Acquisition.



Hoewel uit interview met BMHC blijkt dat er veel overlap tussen de taken zit en dat er lastig onderscheid valt te maken tussen valorisatie-activiteiten en het startersinstrumentarium, is de afweging van KplusV dat de taak Business Development, Venturing & Interim Management en het Scale-up-support onder de scope van deze inventarisatie vallen. Zodoende zijn deze activiteiten hieronder beschreven.

Business Development

Binnen het taakgebied *Business Development* vindt de meeste begeleiding van startups plaats. De activiteiten van dit taakgebied zijn gericht op de spin-offs uit de *Valorisation*-activiteiten, overige bedrijven op de campus, of nieuwe bedrijven die zich op de campus willen vestigen (vanuit de *Acquisition*-activiteiten). De laatste categorie komt overigens nauwelijks voor. Het taakgebied heeft voor alle drie deze doelgroepen hetzelfde doel: het realiseren van een maximaal positieve bijdrage aan de groei van het bedrijf tegen zo laag mogelijke kosten.

Ten behoeve hiervan worden binnen dit taakgebied meerdere activiteiten uitgevoerd:

- startup helpdesk: een laagdrempelige vraagbaak voor eenvoudige vragen;
- business development support: intensieve, doelgerichte ondersteuning van een bedrijf bij opstart en groei;
- bootcamps: deelnemen aan regionale incubatieprogramma's voor ondernemers, zoals MedLim, Centre for Entrepreneurship, en destijds BIF;
- Medical Devices Business Development: een langdurig valorisatie programma waarin medische innovaties in samenwerking met Maastricht Instruments (MI) en Instrumentele Dienst (IDEE) wordt doorontwikkeld;
- Brightlands China Center: acquisitie en business development gericht op China.

Venturing & Interim Management

Binnen het taakgebied *Venturing & Interim Management* worden spin-offs en startups verder geholpen met de groei door middel van financiering, ondersteuning en directievoering. De volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- financieringstrajecten; begeleiding van bedrijven in het verkrijgen van groeifinanciering, met onder andere hulp bij onderhandeling, bemiddeling, en pitchontwikkeling;
- participatie in spin-offs en externe deelnemingen vanuit een investeringsfonds van € 5 miljoen, dat door de Provincie is gefinancierd;
- eigen investering in spin-offs, vanuit het valorisatie-instrument;
- tijdelijke directievoering door business developers;
- het vormen van een klankbord voor ondernemers, vanuit de aandeelhoudersrol.

Scale-up Support

Het taakgebied *Facilities & Scale-up Support* biedt ze business developers voor de grotere startups aan, en de activiteiten van BioPartner Center Maastricht.

3.5.3 Organisatie

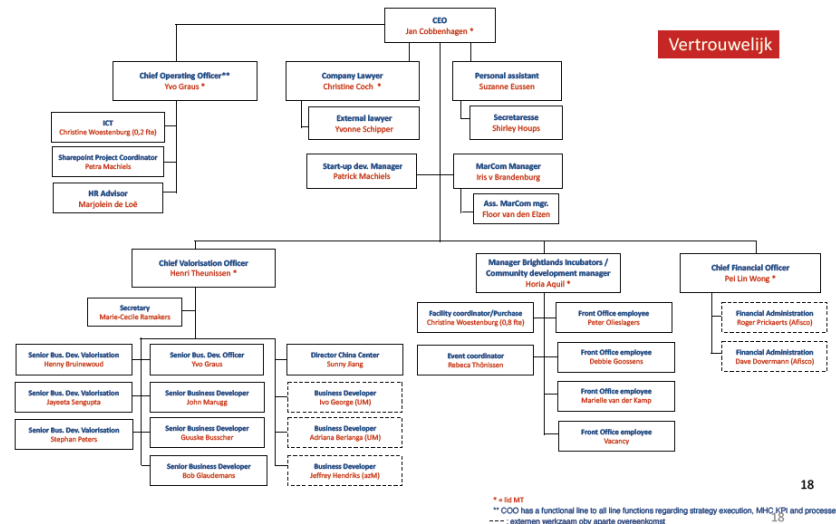
Het team van BMHC bestaat momenteel in totaal uit 32 man. De hele organisatie is gericht op de ondersteuning van de spin-offs. Het is daarom moeilijk om de taken te verdelen in de bovengenoemde blokken; veel van de rollen hebben functies in meerdere taakgebieden. Veel business developers zijn daarnaast ook als (tijdelijke) CEO betrokken bij de bedrijven. Nu worden de meeste salarissen nog betaald vanuit de campus, maar ook vanuit omzet van de bedrijven. Overhead zit voornamelijk op ondersteunende taken, zoals ICT en secretariaat. In Figuur 5 wordt de organisatie weergegeven.



Op basis van de beschreven activiteiten in het organogram, schatten wij in dat circa de helft van de organisatie zich inzet binnen de scope van het startersinstrumentarium, oftewel ruim vijftien personen.

Vanwege de vele dubbele rollen, is de aanname dat 75% van de tijd van deze personen wordt besteed aan het startersinstrumentarium.

Dit betekent dat BMHC 12 FTE inzet voor de uitvoer van de activiteiten.



Figuur 5: Het team van BMHC, anno 1-3-2020

3.5.4 Resultaten kwalitatief

Per jaar worden er zes tot acht spin-offs opgericht, maar hier zijn geen jaarlijkse targets voor, de campus richt een bedrijf op als er een goed concept is. Sinds 2016 zijn er ongeveer dertig nieuwe bedrijven ondersteund, waarvan BMHC momenteel aandeelhouder is in zeventien van deze bedrijven. Daarnaast lopen er nog vier startups via UniVentures.

Elk bedrijf doorloopt de business development-activiteiten dus de afgelopen jaren zijn er **circa acht tot negen per jaar ondersteund middels het startersinstrumentarium**.

3.5.5 Financiering

Het grootste deel van de private inkomsten is uit de huur. In totaal draait de campus momenteel € 2,4 miljoen omzet per jaar en er is een operationeel verlies van circa € 1,6 miljoen. Het streven is om vanaf 2024 een operationeel verlies te hebben van € 750.000,-. De campus zal nooit operationeel break-even worden: de inkomsten moeten uit het rendement op de spin-offs komen. De verwachting is dat dit ook gaat lukken, maar momenteel moeten de inkomsten nog uit bijdragen van de universiteit en overheid komen. Uitgaande van € 4 miljoen aan jaarlijkse kosten en circa 25% ¹⁰ kosten voor het starters-instrumentarium, **wordt hier jaarlijks circa € 1.000.000,- aan besteed. De Provincie Limburg levert geen directe bijdrage aan deze kosten.**

3.5.6 Toekomst

Het businessmodel van heel BMHC leunt op rendement uit participaties. Er is voldoende geloof in binnen de campus en haar aandeelhouders, dat dit de jaarlijkse operationele kosten van 2024 zal dekken. Dit hangt samen met de bereikte resultaten, maar men moet wel een lange adem hebben. De ondernemers worden niet gepamperd, maar juist uitgedaagd. Zo wordt het beste uit de ondernemers gehaald en is er een verhoogde kans op succes. De campus begint vaak met 66% aandelen in de spin-out (vanwege de IP), waardoor er bij succesvolle exits flinke inkomsten worden gemaakt. Er is momenteel voldoende geld om 2,5 jaar door te gaan.

¹⁰ In lijn met 75% van 1/3 van het personeel.



Naar de toekomst kijkende, heeft de campus zichzelf doelen gesteld voor eind 2024:

- een campus die een wezenlijke bijdrage aan de volksgezondheid heeft;
- een campusmodel dat internationale erkenning heeft;
- een operationeel verlies van maximaal € 750.000,-;
- selfsupporting: het operationeel verlies moet binnen minimaal twee jaar te financieren zijn.

Om deze doelen te behalen, heeft de campus voornamelijk besloten de activiteiten door te zetten in haar huidige vorm. De campus-directeur geeft aan dat het nog interessant zou kunnen zijn om breder te kijken met een programma, gericht op de Life Sciences & Health-ondernemers (startups, scale-ups en MKB) in heel Limburg. Hier zou echter wel aanvullend budget voor nodig zijn.

3.5.7 Lessons learned

BMHC heeft veel ervaring opgedaan in het valorisatie proces en in het begeleiden van startups. Om dit te optimaliseren, heeft de campus onder andere geleerd van en samengewerkt met Leuven. Leuven heeft een campus waar ze over een lange periode succesvol zijn gegroeid, door te vertrouwen in een langetermijnstrategie. Het ontwikkelproces heeft de volgende inzichten met zich meegebracht over succesfactoren voor een startupprogramma, volgens BMHC:

- maatwerkondersteuning werkt doorgaans beter dan een programmatische aanpak;
- opvolgende financiering moet klaarstaan voor de ondernemers, dus samenwerking met (vroeg fase) investeerders is belangrijk;
- de ondernemer moet werken aan een reële planning;
- de langetermijnvisie voor zowel de ondernemer als de campus moet heel scherp zijn;
- ervaring en inhoudelijke expertise bij science-business-experts en investment managers is essentieel.

3.6 Brightlands-campus Greenport Venlo

3.6.1 Introductie

De Brightlands-campus Greenport Venlo ('BCGV') is opgericht in 2017. Bij de start waren er 33 organisaties gevestigd op de campus. Momenteel is dat aantal verdubbeld. De campus focust zich op het onderwerp gezonde voeding, met daaronder vallend kennis- onderwerpen als de agrarische sector van de toekomst en de bio-circulaire economie met crossovers naar maakindustrie en logistiek. Hierin profileert de campus zich voornamelijk als kennishub op deze onderwerpen; een unieke 'incubator space', waarin nieuwe kennis en technologieën nauw kunnen gaan samenwerken met het huidige bedrijfsleven en nieuwe opkomende ondernemingen.

De aandeelhouders van de campus zijn Universiteit Maastricht, Provincie Limburg en BASF. Voor het startupprogramma werkt Brightlands-Campus Greenport Venlo samen met Rabobank, Regio Noord-Limburg en het LIOF. Momenteel zijn er 75 organisaties en 700 mensen werkzaam op de campus en zijn tegen de 900 bedrijven verbonden via de bedrijven op de campus.

Het beschreven ecosysteem werkt, door de volgende succesfactoren te volgen:

- de aanwezigheid van kennisdragers;
- goede onderzoeksfaciliteiten;
- een ecosysteem met open & gedeelde innovatie;
- het creëren van een 'place-to-be';
- het gebruik van een hoogwaardige locatie;
- het zien en benutten van talent;
- een combinatie van ondernemerschap, financiering & adequate huisvesting;
- uitvoering van gerichte marketing & acquisitie;
- het bezitten van een duidelijke visie;
- ondersteuning door goede organisatie & management.

3.6.2 Beschrijving startersinstrumentarium

Als startersinstrumentarium, handhaaft BCGV zich als incubator of accelerator met startups en spin-offs als voorziene doelgroep. De campus heeft als doel de spil- en regiefunctie in te vullen voor de triple helix. Overheid, wetenschap en het bedrijfsleven zijn dus allemaal vertegenwoordigd op het terrein. Zo wil de campus de slagingskans en kruisbestuiving van en voor ondernemers vergroten en daarmee "duurzaam ondernemerschap en innovatie in de regio stimuleren". Het doel van de startersinstrumenten is daarom **het accelereren van startups die vallen binnen de campusthema's**.

De campus werkt in vier programma's ter stimulering van open innovatie op de campus:

1. Het wetenschappelijke ontwikkelingsprogramma richt zich op het aanjagen van onderzoek en het opstarten van nieuwe consortia.
2. Het groeiprogramma (ontwikkeling) richt zich op innovatie en valorisatie en hier vallen ook de startupactiviteiten onder.
3. De R&D-infrastructuur zorgt voor hoogwaardige vestigingsmogelijkheden en faciliteiten, samen met Campus Vastgoed.
4. Het human capital-programma (talent & community ontwikkeling) richt zich op een actief open innovatiebeleid binnen een sterk ecosysteem, met onder andere de Dutch Food Week en Grow.

Gefocust op startups is het doel van deze programma's (gezamenlijk genoemd het 'incubator – accelerator-programma') het begeleiden van jonge ondernemers van idee tot realisatie. Hiervoor worden de Technology Readiness Levels 1 tot 8 gevolgd, waarin de ontwikkeling van ideeën naar commercialisatie centraal staan. **Het programma richt zich hierbij dus breed op de kiem, start en ontwikkelfase.**



Om dit te verwezenlijken, wordt er actief gewerkt aan de stimulering van andere stakeholders binnen Brightlands Venlo Community om een actieve rol in te nemen binnen de campus en zo een omgeving in de campus te creëren, waarin zoveel mogelijk kans bestaat om kennis- en talentuitwisseling te bieden aan spelers binnen en om de campus.

Het programma loopt nu sinds begin 2020. Operationeel bestaat het incubator – accelerator-programma uit drie stappen, waar ondernemers in verschillende fasen van de TRL-niveaus hun betreffende behoeften kunnen uitvragen en aanspraak kunnen doen op begeleiding. Deze stappen heten de van (1) Proof of Concept, naar (2) Market Proof (via incubatie), naar (3) Future Proof (via acceleratie). Een begeleidingstraject duurt drie maanden, waarin wordt getracht een ondernemer een aantal stappen verder te brengen (gemeten in TRL's) en de campus als kruisbestuivingslocatie zo gunstig mogelijk te benutten. Binnen dit traject zijn, naar vraag, verschillende inhoudelijke sessies georganiseerd over het valorisatie-traject van een idee naar onderneming gecombineerd met business-ideepitchmomenten. De ondernemers in het programma worden ondersteund in groepsverband met maatwerkondersteuning door business developers. Er worden business developers van alle partnerpartijen ingezet en er zijn business coaches.

Op dit moment zitten vooral vroege fase startups in dit programma, en staat er al een groep met een hogere TRL klaar om in te springen. Verder wordt er erkenning gegeven aan de noodzaak om begeleiding te geven aan ondernemers met nieuwe ideeën, zodat de juiste concepten met de juiste organisaties en middelen verbonden kan gaan worden. Er zijn hiervoor actief mensen vrijgemaakt die, op gespecialiseerde onderwerpen, kennis, ondernemers en het bedrijfsleven koppelen en de nodige business development skills bijbrengen aan deelnemers.

3.6.3 Organisatie

Binnen het Jaarplan 2019 van BCGV staat dat voor de verschillende programmaonderdelen verschillende mensen in dienst zijn. In totaal gaat dit om 2 FTE op wetenschappelijke ontwikkeling, 1 FTE op het groeiprogramma, 0,3 FTE op de R&D Infrastructuur en 0,2 FTE op Human Capital. Uit het interview blijkt echter dat er **voor de uitvoer van het incubator – acceleratorprogramma 1FTE programma-manager fulltime beschikbaar is.**

Voor de verdere invulling van het startupprogramma wordt er veel naar externe partners gekeken. Zo leveren Rabobank, BCGV en LIOF in-kind allen 0.2 FTE business developers.

3.6.4 Resultaten kwalitatief

Ter meting van het succes van de incubator – accelerator-programma zijn er doelen gesteld voor 2020. Zo moeten er **25 bedrijven of initiatieven deelnemen in drie of vier groepen.** Hieruit zullen minimaal zes bedrijven uitrollen. Aangezien het programma in april 2020 gestart is zijn er nog geen historische successen geboekt, los van de ontwikkeling van de campus zelf.

Naast deze doelen worden enkele succesindicatoren of kenmerken genoemd. Zo wordt er gestreefd naar het ontwikkelen van:

- een sterk ecosysteem met tevreden deelnemers, partners, stakeholders, community en talent;
- nieuwe innovaties;
- grotere instroom met goede kwaliteit businessplannen bij partners, wat leidt tot meer innovatie en financiering;
- aantrekkingskracht, vergroting van de bekendheid van Brightlands Venlo als regiocampus;
- succesvolle samenwerking, wat leidt tot continuïteit, (new) business development en meer werkgelegenheid.



3.6.5 Financiering

Binnen de campus worden drie business developers gefinancierd door de Provincie. BASF, Provincie Limburg en Regio Venlo zijn de aandeelhouders die ook jaarlijks financiering van de campus onderhouden.

Het huidige incubator – accelerator-programma wordt gefinancierd door een combinatie van subsidies, private bijdragen en in-kind-bijdragen. Voor in totaal drie ronden is er een subsidiebijdrage (BING) van € 200.000,- opgehaald. De deelnemende partners betalen een contributie (in totaal € 165.000,-) en leveren daarnaast in-kind business developers, om het programma betaalbaar te houden. Tenslotte betalen de deelnemende startups een fee van € 2.500,-.

In totaal is er een jaarlijks budget van ongeveer € 440.000,- voor het programma.

3.6.6 Toekomst

Partijen willen de onderlinge samenwerking duurzaam opzetten. Dit betekent in de toekomst:

- onder anderen via regionale investeringsagenda en/of regiodeals de continuïteit garanderen, met verdere aansluiting met de regio (triple helix);
- de frequentie van de programma's intensiveren;
- meer evaluatiemomenten;
- lesblokken en onderdelen ook separaat aanbieden aan de community;
- meer internationalisering en (eur)regionalisering;
- Brightlands ontwikkelen tot de beste omgeving om van idee naar realisatie te komen, met kwalitatief goede groeiomogelijkheden.

3.6.7 Lessons learned

Gebaseerd op de eerste jaren van de campus en de start van het incubator – accelerator-programma zijn er al veel lessen geleerd:

- De persoonlijke aanpak werkt heel goed op deze campus. Door persoonlijke coaching en maatwerkondersteuning wordt het beste uit de startups gehaald. Daarnaast gelooft de campus echt in de samenwerking met alle partijen betrokken.
- Het samenbrengen van de Rabobank, LIOF, Brightlands en de regio is volgens de betrokkenen heel goed gelukt en biedt veel toegevoegde waarde.
- De organisatie gelooft niet in een aandelencontract-constructie met ondernemers. Hiertegenover wordt daarom wel een eigen bijdrage aan de ondernemer gevraagd van € 2.500,-.
- Het BIF had niet een duidelijke ambitie om naar BCGV te komen, omdat het nog een erg jonge campus is. Daardoor heeft de campus niet veel meegekregen van deze propositie. De aanpak van aandelen en de uitvoer op locatie paste niet bij de aanpak van BCGV. De scope van BCGV is momenteel ook nog meer de regio dan internationaal.
- Het startupprogramma is tevens een soort acquisitie-instrument voor de campus. Partijen die hier te breed voor zijn, zijn als startup nog steeds welkom op de campus. De doelgroep van de campus is dus essentieel. Daarom zullen de startups in het programma altijd vallen onder de drie thema's die de campus heeft.
- Het zou in de toekomst goed zijn om, naast startups, ook grotere ondernemingen te ondersteunen. Zo zou de campus meer met MKB-bedrijven willen werken, zowel voor de ondersteuning van MKB als voor spin-outs van MKB-bedrijven.
- De campus zou meer diensten willen kunnen leveren aan de startups, zoals gedeelde onderzoeksfaciliteiten, bijvoorbeeld kassen, pilot plant en labs. Dat moet als campus gebeuren, niet alleen als programma en nieuwe faciliteiten zullen hierop ingericht moeten worden.
- De verschillende Brightlands-campusen zijn, door een groot verschil in focus, visie en aanpak, slecht met elkaar te vergelijken.



3.7 Brightlands Smart Services Campus

3.7.1 Introductie

De Brightlands Smart Services Campus (BSSC) wil de spil zijn in de vergaande digitale transformatie van organisaties, instellingen en bedrijven. Dat doen zij door nieuwe slimme digitale diensten, om de kwaliteit van het leven te verbeteren, te ontwikkelen op basis van data science, business intelligence en smart services. Om dit te realiseren wil BSSC digitaal talent van wereldklasse verbinden aan een sterk ecosysteem, bestaande uit corporates, kennisinstellingen en regionale bedrijven. Ook willen zij startups van topniveau naar Heerlen te halen. In 2025 wil BSSC 2.000 nieuwe banen, 100 nieuwe bedrijven en 1.600 studenten aangetrokken hebben.

Voor organisaties wordt de digitale component steeds belangrijker in hun proces of businessmodel. Dit betekent dat het focusgebied van de BSSC relevant is voor de andere drie campussen. Voor BSSC is de focus tweeledig; enerzijds op de ontwikkeling van puur digitale innovaties, anderzijds op de ondersteuning van digitale componenten van innovaties die op de drie andere campussen worden ontwikkeld.

3.7.2 Beschrijving startersinstrumentarium

De eerste startupactiviteiten op de campus werden uitgevoerd met het Brightlands Techruption-programma. Dit programma werkte met zowel grote bedrijven als startups. Medewerkers van deze bedrijven hadden de mogelijkheid om ervaring op te doen met innovatie-trajecten en in contact te komen met studenten, startups en andere bedrijven. Het doel was om digitale concepten en ideeën te ontwikkelen tot (startende) bedrijven met (corporate) eerste klanten. Echter, de corporate-methoden sloten niet goed aan bij de startup mindset en het programma leverde te weinig levensvatbare bedrijven in het digitale domein op (bron: interview).

Om deze reden heeft de BSSC een eigen startup-programma ontwikkeld: 'Brightlands HIVE'. Het HIVE-programma heeft **als doelstelling om ondernemers met een digitaal concept binnen één jaar van idee naar levensvatbare onderneming te brengen, met daarbij een goede aansluiting in het Brightlands-ecosysteem**. Het HIVE-programma heeft drie rondes gedraaid, met financiële steun van de Provincie, maar is in de zomer van 2019 stopgezet. Deze paragraaf beschrijft eerst het HIVE-programma zoals beoogd, waarna de huidige status wordt weergegeven.

Beoogd HIVE-programma

Het HIVE-programma bedient een brede doelgroep: van FinTech, MedTech/E-health tot Industry 4.0 en circulair bouwen, zolang er maar sprake is van een digitaal concept (tech-startups). Samen met ondernemers worden ideeën ontwikkeld tot schaalbare ondernemingen, middels een gestructureerde en gedisciplineerde coachings- en ontwikkelingsaanpak. Met deze aanpak die, naar zeggen van BSSC, de wereldwijde best practices voor startup ondersteuning is, worden steeds meer risico's in de business case afgedekt, ondernemers getraind en wordt ingezet op investerings-gereedheid en zelfvoorzienende groei. Startups worden gedwongen om zo snel mogelijk de markt te betreden, met zoveel mogelijk LOI's, deals en financiering binnen tien weken. Omdat de focus ligt op digitale technologie, is dit in een kort tijdsbestek mogelijk.

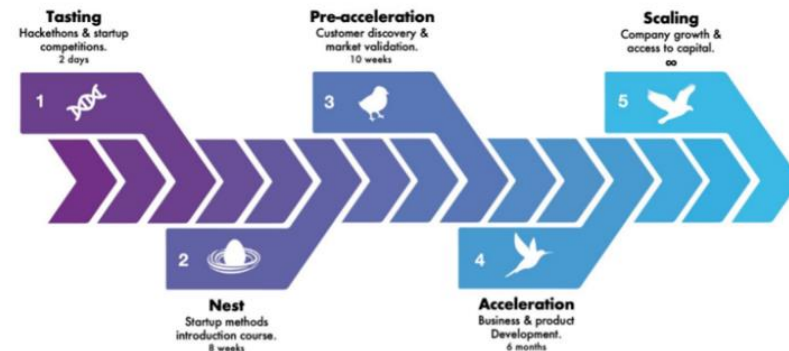


De opzet van het HIVE-programma bestaat uit vijf fases, gekoppeld aan de levensloop van digitale startups, waarin in elke fase de gepaste ondersteuning wordt geboden om de startups van idee naar levensvatbare onderneming te brengen. De fases zijn:

1. *Tasting*: werd al georganiseerd door BSSC, hiervoor diende slechts een betere aansluiting met HIVE te worden gezocht.
2. *Nest*: is geen core business voor HIVE, maar zal als massive online open course (MOOC), oftewel een online-cursus worden aangeboden.
3. *PreXLR* (pre-acceleration): hiervoor worden per programma zes tot negen digitale concepten geselecteerd en gevalideerd, dit is een essentieel onderdeel voor HIVE. In een programma van tien weken worden alle keuzes voor de verdere ontwikkeling gemaakt op basis van verzamelde datasets onder begeleiding van een team vanuit BW Ventures. Het team faciliteert twee dagdelen per week het PreXLR-proces om nieuwe validatietechnieken aan te dragen en de voortgang van het proces te voorzien van feedback. Naast de workshops kost dit 0,5 tot 1 FTE.
4. *XLR* (acceleration): is ook een essentieel onderdeel van HIVE, waarvan één pilot is gedraaid. In dit programma krijgen de startups op maat ondersteuning van het HIVE-team, op het gebied van tech- en business development.
5. *Scaling*: hiervoor was het nog te vroeg om een pilot te draaien, omdat meer startups dit niveau dienen te bereiken. Voor de uitvoering van dit onderdeel is een aantal opties verkend, die aan de hand van de behoeftes van de huidige startups verder uitgebouwd worden.

Huidige status HIVE-programma

Het HIVE-programma drie rondes actief. In de zomer van 2019 is het programma herzien en heeft de Provincie besloten de financiering niet voort te zetten.



Figuur 6: Het volledige HIVE-programma

BSSC verklaart dit met vier redenen (bron: interview):

- De vier campussen hadden ieder een ander concept voor de ontwikkeling van startups en er was onenigheid over wat voor iedereen de juiste weg is.
- BSSC was als geheel financieel niet gezond.
- Er was geen solide investeringsplan voor het HIVE-programma.
- De Provincie vindt de 'seed phase' te vroeg.

Na het intrekken van de financiering werd het volledige HIVE-programma (zie Figuur 6) teruggedraaid naar een minimaal programma, genaamd Open Incubator. De huidige activiteiten zijn gebaseerd op het delen van kennis, best practices en ervaringen, door middel van workshops. Van de ondernemers wordt verwacht dat ze al het werk zelf doen; er is geen aanvullend groepsprogramma of maatwerkondersteuning. Er kunnen **circa 250 bedrijven per jaar deelnemen aan de workshops**. HIVE richt zich momenteel op bedrijven in de **Zaai-, Kiem- en Startfase, waarbij wordt ingezet op het bouwblok Business Development**.



3.7.3 Organisatie

Gedurende het actieve programma was er 11 FTE actief voor HIVE, maar vanwege het gebrek aan financiering is dit afgenomen tot 2 FTE op dit moment. Recent is 1 FTE overgeplaatst naar Techruption, om vanaf daar de startup-activiteiten gaande te houden en rest er nu nog **1 FTE binnen HIVE** om de bovengenoemde workshops te organiseren.

De beoogde opbouw van HIVE was:

- De faciliteit: zorgt voor van kantoorruimte(s) met alle benodigde faciliteiten (zoals, maar niet beperkt tot, workshops en evenementen) en een bruisend ecosysteem dat aantrekkelijk is voor startups. Deze rol wordt vervuld door BSSC. De faciliteit verzorgt activiteiten 1 en 2 uit de afbeelding met het HIVE-programma.
- De faculteit: zorgt voor het faciliteren van het startup-programma. De faculteit ontwikkelt, beheert en stuurt fase 2, 3, 4 en 5 van het HIVE-programma. De faculteit heeft hiervoor niet de benodigde kennis en kunde in huis. Deze rol wordt vervuld door BW Ventures B.V.
- Het financieel vehicle: faciliteert in de financiële behoeftes van de startups en het zogenaamde investeringsmanagement. De investering vanuit Provincie Limburg, durfkapitalisten en andere investeerders worden samengebracht in deze entiteit. Hiervoor zijn diverse scenario's onderzocht.

3.7.4 Resultaten kwalitatief

Het pre-accelerator-programma is in drie rondes uitgevoerd. In totaal zijn vijftien startups ondersteund, waarvan vijf het programma verlieten met gevalideerde klanten en vier met verregaand contact met investeerders. Het accelerator-programma werd uitgevoerd in een pilot met twee startups.

Beide bedrijven kregen veel aandacht van investeerders, waarmee één van de bedrijven met een van hen al een financieringsronde heeft afgesloten. **In totaal zijn dus zeventien ondernemers ondersteund in een periode van circa één jaar.**

3.7.5 Financiering

De campus heeft haar startup-budget binnen Techruption aangewend voor de opbouw van HIVE. Dit is gecombineerd met een bijdrage van gemeente Heerlen, Mercurius en de Rabobank Parkstad en toeleverende partners hebben in-kind-bijdragen geleverd.

Het HIVE-programma wordt momenteel gefinancierd door de campus zelf, er is geen bijdrage vanuit de Provincie. De kosten bedragen circa € 80k. Om het volledige programma voort te zetten, zoekt het HIVE-team €5 miljoen aan financiering. Wel is de campus bereid om de mogelijkheden te bespreken om de kosten te verlagen en delen van het programma te activeren. Bij voorkeur wordt het hele programma uitgevoerd, maar alleen het activeren van het pre-accelerator-programma zou voor startups al een enorme meerwaarde zijn (bron: interview). Dit is ook onderdeel van gesprek met de aandeelhouders van de BSSC, die dienen nu overeenstemming te vinden over de voortgang van HIVE. Ze zijn het allen eens dat de startup-component essentieel is. Met name de Provincie Limburg ondersteunt bij de doorontwikkeling van de businesscase.

BSSC zelf wordt gefinancierd door de drie oprichters, de financiële bijdrage is € 300.000,- per partner per jaar. De rest van de winst is afkomstig van evenementen, huur en activiteiten en door project-subsidies. Het Techruption-programma wordt voor de helft gefinancierd door de Provincie. Het totale budget van de campus is €3,5 miljoen.



3.7.6 Toekomst

In de toekomst wil BSSC – in verbinding met de andere campussen – doorgroeien tot een bruisend en gevarieerd ecosysteem. Het doel is dat tenminste zestig startups als 'high potential' worden gewaardeerd, participierend en begeleid/ondersteund in de programma's op de campus. Daarnaast wordt gestreefd naar een groot aantal programma's en projecten, samenwerkingsverbanden en activiteiten in het ecosysteem van de campus, waarbij tenminste 48 grote bedrijven/organisaties, 50 MKB-bedrijven en tenminste 4 kennis-, onderzoeks- en onderwijsinstellingen zijn aangesloten.

Het HIVE-programma werd niet voortgezet, omdat de subsidie hiervoor niet is toegekend. Om het instrumentarium te kunnen continueren zijn andere middelen nodig om het programma te financieren. Hierover is BSSC momenteel in contact met LIOF, Rabobank en private investeerders, maar er is nog geen financiering verkregen. **BW Ventures (die het programma hebben ontwikkeld), LIOF en Rabobank zijn belangrijke samenwerkingspartners** met betrekking tot de toekomst van HIVE.

3.7.7 Lessons learned

Het HIVE-programma is ontworpen voor toegewijde startup-oprichters. Criteria zoals hard werken, 80-100 uur per week toewijding, snelle validatie en verkoop, transparantie en ervaring zijn essentieel, evenals dat startup-oprichters open moeten staan voor coaching. Omdat dergelijke zaken in het verleden wel eens zijn misgegaan, zijn dit belangrijke 'lessons learned' voor de toekomst. Het selectieproces is verfijnd.

Belangrijke succesfactoren van het HIVE-programma volgens BSSC:

- strikte selectiecriteria;
- goede samenwerking, toewijding en ervaring in het team;
- duidelijke methoden met resultaatgerichte aanpak;
- goede en eerlijke contracten voor de startups die vervolgfianciering mogelijk maken (in tegenstelling tot de BIF contracten);
- open en uitnodigend ecosysteem;
- hindernissen voor startups om financiering te vinden moeten zo laag mogelijk zijn (bron: interview);
- de HIVE-aanpak is aanzienlijk anders dan het Brightlands Innovation Factory (BIF)-programma, aangezien daar de doelgroep van het programma en de 'kant en klare' inhoud aansloten.



3.8 Samenvatting inventarisatie

	BCC	BMHC	BCGV	BSSC
Doelstelling startersinstrument	Selectieve ondersteuning van high potential startups die direct strategische waarde voor de campus en zich daar vestigen.	Het door ontwikkelen van geavanceerde knowhow en vindingen naar producten en diensten die de maatschappij en volksgezondheid te goede komen	Het accelereren van startups die vallen binnen de campusthema's.	Ondernemers met een digitaal concept binnen één jaar van idee naar levensvatbare onderneming te brengen.
Doelgroep – levensfase	Start, Ontwikkel	Kiem, Start, Ontwikkel	Kiem, Start, Ontwikkel	Kiem, Start
Doelgroep – bouwstenen	Business development	Business development, innovator	Business development	Business development
Activiteiten	Maatwerkondersteuning	Maatwerkondersteuning	Programmatische ondersteuning	Workshops
Ambitie # bedrijven / jaar	15 – 30	6 – 8	25	Circa 250
Resultaten # bedrijven / jaar	30 – 40 ¹¹	8 – 9	Te recent gestart om te meten	17
FTE inzet intern	2 – 3 FTE	12 FTE	1 FTE	1 FTE
FTE inzet extern	1 – 2 FTE	2 FTE	0,6 FTE	0 FTE
Samenwerkingspartners	Brightlands Venture Partners, LIOF, Rabobank	-	Brightlands Venture Partners, LIOF, Rabobank	BW Ventures, LIOF, Rabobank
Jaarbudget (excl. naturabijdrage)	€ 500k	€ 1.000k	€ 440k	€ 80k
% provinciale bijdrage	0 %	0 %	0 %	0 %
Kosten / ondernemer	€ 17k – 35k	€ 125k – 166k	€ 17,5k	€ 3.200 ¹²
Bijdrage Provincie / ondernemer	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Provinciale opdracht	Impliciet	Impliciet	Impliciet	Impliciet

¹¹ De huidige ambitie van de BCC is een breuk met het verleden. Zodoende worden er minder bedrijven ondersteund dan tijdens de BIF periode. Het budget is op basis van een deel van de personele kosten die eerder voor BIF acties waren en de bijdrage van de Provincie nihil, daar dat in de BIF periode € 150k per jaar was.

¹² Vanwege het ontbreken van een programmatische aanpak of een maatwerkaanpak is dit bedrag niet representatief. Het beoogde budget per ondernemer in HIVE was ca. € 75k.





3.8.1 Opdracht aan de campussen

De campussen beschrijven dat zij het uitvoeren van een starters-instrumentarium niet als expliciete opdracht van de Provincie zien. De Provincie zelf geeft aan dit te begrijpen, omdat dit nergens op die manier is vastgelegd. Hoewel de meeste campussen aangeven dat zij begrijpen dat de Provincie er wel vanuit gaat dat er een starters-instrumentarium is, betekent dit niet dat zij er ook vanuit gaan dat zij dit *moeten*. Zo geeft BCC aan dat zij hun huidige instrument inzetten voor eigen doeleinden, zonder dat ze daarover verantwoording hoeven af te leggen. Hieruit leiden wij af dat BCC zelf verwacht te kunnen en mogen stoppen met het aanbieden van het starters-instrumentarium, als ze dat zelf zouden willen. Aansluitend hierop stellen alle campussen ook dat zij geen directe financiële bijdrage van de Provincie ontvangen voor het uitvoeren van het bestaande startersinstrumentarium.

3.8.2 Afbakening en imbedding

De inventarisatie van het startersinstrumentarium laat zien dat er enerzijds flinke verschillen in de afbakening (van activiteiten) tussen de campussen bestaat en er aan de andere kant ook overlap zit in een aantal activiteiten. Over de inbedding daarentegen wordt heel gelijk gedacht.

De grootste 'outlier' in de afbakening is BMHC, wiens maatwerk-ondersteuning een stuk verder gaat dan op de andere campussen. Dat is te verklaren door hun focus op valorisatie, maar ook doordat zij een groot aandeel in de spin-offs die zij ondersteunen bezitten, waardoor de kans wordt vergroot dat extra inzet van tijd en middelen wordt terugverdiend. Immers een waardestijging is in absolute zin hoger wanneer je 60-80% van de aandelen in een bedrijf bezit, dan wanneer je 6-8% bezit. Andere verschillen ontstaan in de soort activiteiten, waarbij sommige campussen wel een programmatische aanpak willen bieden (BCGV en BSSC) en andere momenteel opteren voor puur maatwerk (BCC en BMHC).

Overeenkomsten zijn duidelijk zichtbaar in de doelgroep (startups en spin-offs) en de logische samenwerkingen met (lokale) financiers (waarbij ook BMHC die samenwerking graag verder ontwikkelt). Qua budget liggen BCC en BCGV dicht bij elkaar in de buurt en geeft BSSC aan dat zij met een kleiner budget dan de € 75k per ondernemer ook impact kunnen maken. Een gemiddeld budget van € 17k – € 30k per ondersteund bedrijf lijkt hiermee voldoende om een basisaanbod te kunnen bieden. Dit was ook het uitgangspunt van BIF. Het valt verder op dat alle campussen aangeven dat er basisonderdelen zijn, die elke onderneming op orde moet hebben en dat deze ook behandeld worden, maar dat de echte meerwaarde ontstaat door sector-specifieke kennis en een sectorspecifiek netwerk. Dit maakt dat alle campussen vinden dat het startersinstrumentarium op de campussen zelf ingebed dient te zijn.

3.8.3 Lessons learned en algemene bevindingen

Samenwerking met andere campussen wordt niet geschuwd, ondanks de tegenvallende resultaten van BIF, maar het moet wel meerwaarde hebben voor elke campus op zich. Daarnaast schatten wij op basis van de gesprekken in dat het terugwinnen van vertrouwen in elk geval nodig is om tot (nieuwe) succesvolle samenwerking te komen. Hierbij dient erkent te worden dat elke campus zelf in een andere ontwikkel-fase zit en vanuit een andere sector opereert. Zodoende zijn er flinke verschillen tussen de campussen en die zullen naar alle waarschijnlijkheid ook blijven bestaan.

Verder wordt het team (expertise, persoonlijke aanpak en ondernemende houding) als belangrijke succesfactor genoemd evenals het beschikbare netwerk.

4 Toekomst startersinstrumentarium Limburg

Dit hoofdstuk beschrijft eerst de succesfactoren voor starters-instrumentaria (H4.1), vervolgens worden de kaders van de scenario's geschetst (H4.2) en het hoofdstuk wordt afgesloten met de daadwerkelijke scenario's (H4.3).

4.1 Succesfactoren voor een Startersinstrumentarium

4.1.1 Vraag van de ondernemer

Een startersinstrumentarium kan succesvol zijn, wanneer de bouwstenen, zoals beschreven in het Ecosysteem Canvas, goed worden ingevuld.¹³ In dit geval gaat het om de invulling van Business Development in de kiem-, start- en ontwikkelfases. Voor deze invulling is een aantal zaken voor iedere startup of spin-off van belang en dat leidt ook tot bekende methodes en tools die in veel programma's voor deze doelgroep terug te vinden zijn (zie figuur hierna).

Hoewel deze zaken, in onze ervaring en die van een aantal experts¹⁴, een belangrijk onderdeel vormen van elk ondersteuningsprogramma voor startups en spin-offs, dient er ook rekening gehouden te worden met de sector. De schaalbaarheid van een SaaS-oplossing is anders dan die van een Biotech-innovatie. Ook de stappen naar de markt verschillen wezenlijk, van een paar maanden tot wel tien jaar. En dat heeft ook effect op de financieringsstrategie. Daar waar een agrifood-bedrijf na enkele tonnen investering cash flow-positief kan zijn, kan een chemisch bedrijf makkelijk tien miljoen nodig hebben.

Algemene en veelgebruikte tools in veel startupprogramma's zijn o.a.:

- voor het creëren van een waardepropositie met het Value Proposition Canvas;
- het vinden van het juiste team met de Fortify Team Scan;
- het vinden van het verdienmodel door middel van het Business Model Canvas;
- het doen van een TAM SAM SOM-marktonderzoek om vervolgens tot een marketing- en salesstrategie te komen;
- het bouwen van financiële prognoses;
- het vormgeven van een financieringsstrategie;

Met andere woorden, de vraag van de ondernemer kan worden geduid aan de hand van een aantal 'standaardbehoeften', die elk specifiek ingevuld dienen te worden door middel van een sectorfocus. Dit is maatwerk per sector. Dit betekent dat er voor een goede inbedding van dergelijke instrumenten altijd een stevige connectie moet zijn in die sector. Dit leidt tot directe matches met (launching) klanten, financiers en samenwerkingspartners.

¹³ Het Ecosysteem Canvas laat zien dat een belangrijk onderdeel van het succes van dat instrumentarium ook buiten het instrumentarium zelf ligt. Dit gaat enerzijds over de beschikbaarheid van faciliteiten etc., maar ook om de actoren die interacteren met de bouwstenen. Zaken als financiering, de rol van de overheid en de bereikbaarheid van de

(internationale) markt bepalen voor een groot deel het succes van het instrumentarium als geheel.

¹⁴ Zoals prof. M. van der Steen in een interview inzake deze inventarisatie

4.1.2 Het team

Het team, dat een startersinstrumentarium uitvoert, dient de juiste combinatie van kennis en kunde te hebben over algemene bedrijfs-economische ontwikkeling en de sector. Dit betekent dat het uitvoerende team gedegen kennis moet hebben van het starten van een bedrijf en de belangrijke zaken die daarbij komen kijken. Onze ervaring is dat het hebben van ervaring met ondernemerschap hierbij een pré is. Dit omdat dit personen zijn die zelf het klappen van de zweep kennen, zich hierdoor beter kunnen inleven in de ondernemer, de taal van de ondernemer spreken en de ondernemer hen om die reden ook meer respecteert en naar hen luistert. Daarnaast is het van groot belang dat het uitvoerende team een uitstekend netwerk heeft in de sector waarin zij actief zijn, zodat zij deuren kunnen openen die de ondernemer zelf niet open krijgt.

4.1.3 Marktwerving

De ondersteuning van ondernemers in deze vroege fase wordt in zijn algemeenheid niet door de markt opgepakt. Dit hangt samen met het hoge risicoprofiel van deze doelgroep, er wordt vaak gezegd dat slechts 10% van de startups overleeft.¹⁵ Hoe verder een bedrijf ontwikkelt, hoe meer de markt is geneigd om te deze bedrijven (en de ondersteuningsprogramma's) te financieren.¹⁶

Niet inzetten op deze doelgroep leidt echter tot nul succesvolle bedrijven en om die reden zetten overheden in op de ondersteuning van deze groep. Om die reden wordt er in deze fase gesproken van marktfalen, wat overheidsingrijpen verantwoord maakt. Zodoende is in Nederland en wereldwijd, het merendeel van deze programma's mede gefinancierd door overheden.

¹⁵ Dit getal is wordt in veel bronnen genoemd maar er slechts weinig substantiële onderbouwing. Dit heeft mede te maken met de vage definitie van bedrijven. In Nederland zijn cijfers over het mkb als geheel wel bekend, ca. 40% van de bedrijven haalt het vijfde

Dit betekent overigens niet dat er geen sprake dient te zijn van een 'tucht van de markt'. Wanneer een publiek gefinancierd starters-instrumentarium zich dicht op de markt begeeft, zal dat ons inziens leiden tot een beter resultaat. Dit dient te gebeuren langs twee lijnen:

1. Elk instrumentarium moet worden uitgedaagd de publieke financiering te cofinancieren met private stakeholders. In het geval van de Brightlands-campussen gebeurt dit soms al. Deze cofinanciering zorgt ervoor dat het startersinstrumentarium relevant is en blijft voor de sector, maakt dat de organisatie achter een startersinstrumentarium meer financiering heeft en meer voor startups en spin-offs kan betekenen. De samenwerking met private partners is niet eenvoudig, omdat de private partners ook moeten begrijpen dat de kans op financieel rendement klein is. De taak van een organisatie is dan ook om private partijen op andere gronden (zoals maatschappelijke toegevoegde waarde) deel te laten nemen.
2. Verder dienen deelnemers zeer expliciet een keuze te maken voordat zij gebruik maken van startersinstrumentaria. Er moet commitment worden afgegeven. Dit kan door middel van een financiële bijdrage of door het afstaan van aandelen. In beide gevallen zal de ondernemer bewust een afweging maken tussen het diverse aanbod in Nederland en daarbuiten. Verder zorgt deze commitment fee er ook voor dat de organisatie achter het startersinstrumentarium scherp blijft, slechts wanneer zij kunnen aantonen echt van toegevoegde waarde te zijn, blijven ondernemers voor hen kiezen.

levensjaar niet.

https://www.kvk.nl/download/DataBedrijvendynamiekJaaroverzicht2018_tcm109-472548.pdf

¹⁶ Zie o.a. https://www.kvk.nl/download/DataBedrijvendynamiekJaaroverzicht2018_tcm109-472548.pdf.

4.1.4 Belangrijke factoren voor succes

Dit betekent dat er sprake is van twee belangrijke succesfactoren voor startersinstrumentaria:

1. Het aanbod bestaat uit algemene ondersteuning, aangevuld met sector specialistisch maatwerk, uitgevoerd door een team met het juiste kennisniveau dat toegang kan bieden tot het netwerk in die sector.
2. Marktwerving om het aanbod zo relevant mogelijk te houden, door samenwerking met private partijen (draagt ook bij aan het aansluiten van sectorale kennis en netwerk) en een eigen bijdrage van ondernemers.

4.2 Rol van de Provincie

Zoals beschreven, leidt het ondersteunen van startups en spin-offs tot economische groei en het is vaak deze groep die met innovatieve oplossingen komt voor maatschappelijke uitdagingen. Toch is het vaak de overheid die bij moet springen om deze bedrijven door hun risicovolle eerste levensfasen heen te loodsen, omdat er sprake is van marktfalen. Dit kan zijn omdat de markt nog niet voldoende ontsloten is, terwijl een startup of spin-off wel al een oplossing heeft voor een maatschappelijke uitdaging, in welk geval de overheid als 'launching customer' kan acteren, zoals de Startup in Residence programma's. Maar vaker nog speelt de overheid een rol in de ondersteuning bij business development en financiering. Zodoende zijn er in Nederland diverse subsidieregelingen en groeit het aantal revolverende fondsen om dit gat op te vangen.¹⁷ Ook zijn er volop activiteiten om ondernemers in deze fase te ondersteunen bij business development, van programmatische aanpakken zoals Braventure in Noord-Brabant tot maatwerkondersteuning, zoals PIM Noord-Holland en voucherregelingen, zoals door Oost-NL worden ingezet.

Ons inziens dient de Provincie Limburg haar rol in het starters-instrumentarium te zien als aanvullend op de markt. Haar rol kan worden ingevuld vanuit het perspectief van passieve financier tot actieve samenwerkingspartner. Welke rol een Provincie pakt, hangt samen met haar doel. Wanneer de Provincie slechts wil dat de campussen een startersinstrumentarium kunnen uitvoeren, is de rol van financier voldoende. Wanneer de Provincie ook graag mee wil sturen en ook wil inzetten op een goedwerkend ecosysteem, kan een meer actieve rol worden gespeeld. Dat laatste kan bijvoorbeeld door het leggen van verbinding tussen actoren. Een rol die vaak door een publieke partij wordt opgepakt, aangezien ook dit niet leidt tot een positieve business case voor (semi)private partijen en zij zodoende geen incentive hebben om hiermee aan de slag te gaan. Overigens betekent deze rol niet dat de Provincie dit zelf dient uit te voeren, zij kunnen hiervoor een derde opdracht geven. Belangrijk is dan wel dat de Provincie eigenaar is en blijft van de rol en de derde 'slechts' uitvoerder.

4.3 Kaders scenario's

Op basis van de inventarisatie zoals in Hoofdstuk 4 beschreven, kan worden gesteld dat het startersinstrumentarium op de Brightlands-campussen zich niet heeft ontwikkeld zoals een aantal jaren geleden voorzien en geambieerd, door zowel de campussen zelf als de Provincie. Ook wordt duidelijk dat alle campussen hun starters-instrumentarium (opnieuw) aan het vormgeven zijn en daarbij uitgaan van een eigen visie, waardoor er duidelijke verschillen in aanpak zijn ontstaan.

¹⁷ Zicht op revolverende fondsen van het Rijk, Algemene Rekenkamer, 2019

De uitgangspunten zijn echter niet veranderd. Om te komen tot een situatie, waarin de Provincie haar doel van economische groei middels de campussen wil bereiken, dienen de campussen een starters-instrumentarium te hebben. Welke rol de Provincie en de campussen hierin hebben, wordt in de hierna volgende toekomstscenario's geschetst.

Bij het vormgeven van deze scenario's is rekening gehouden met de huidige situatie en zijn de in paragraaf 4.1 beschreven succesfactoren waar mogelijk geïncorporeerd. Binnen dit kader zijn in samenspraak met de Provincie aanvullende criteria opgesteld, waaraan de scenario's moeten voldoen:

1. Doelgroep - levensfase: van zaai tot en met ontwikkelfase. Het startersinstrumentarium richt zich op het markt-klaar maken van de startups en spin-offs,
2. Doelgroep - geografie: de activiteiten vinden plaats op de Brightlands-campussen en zijn gericht op de bedrijven in en om de campussen, of op het acquireren van nieuwe bedrijven naar de campussen,
3. Sectorfocus: aansluitend op de sectoren van de campussen, hiermee wil de Provincie immers impact maken op de door hun gekozen sectoren. Hier wordt zowel gekeken naar sectorspecifieke bedrijvigheid als naar crossovers tussen de campussen.
4. Doelgericht: begeleiding van beperkte duur om ondernemers markt-klaar te maken en richting financiering te werken, in groepsverband of door middel van maatwerk, om zo succesvolle ondernemers te creëren op of rondom de campussen.



5 Toekomstscenario's

5.1 Introductie

Provincie Limburg zoekt naar een invulling van beleid dat recht doet aan de doelen van de campussen en het bijbehorende startersinstrumentarium, waarbij ook rekening gehouden wordt met effectiviteit en doelmatigheid van de ingezette middelen. Dit is op diverse manieren te realiseren en dit hoofdstuk beschrijft twee scenario's die expliciet uitgevraagd zijn door de Provincie. Het verschil tussen de scenario's is dat het eerste uitgaat van een startersinstrumentarium, waarbij de organisatie en uitvoering door elke campusorganisatie voor zich wordt gedaan en het tweede scenario gaat uit van één organisatie, al dan niet los van de campusorganisaties. De uitgangspunten die gelijk zijn voor beide scenario's zijn hieronder weergegeven in de tabel.

	Uitgangspunt
Doelstelling startersinstrument	Ondersteunen van startups en spin-offs die direct bijdragen aan campusdoelstellingen
Doelgroep – levensfase	Kiem, Start, Ontwikkel
Doelgroep – bouwstenen	Business development
Activiteiten	Programmatisch en/ of Maatwerkondersteuning
Ambitie # bedrijven / jaar	10 - 20
FTE inzet	Per campus zelf te bepalen
Samenwerkingspartners	Per campus zelf te bepalen

5.1.1 Werken aan eigen kracht

5.1.1.1 Inleiding

Het eerste scenario gaat uit van een startersinstrumentarium dat wordt uitgevoerd door elk van de campussen zelf. Het uitgangspunt in dit scenario is dat de Provincie maximale maatschappelijke en economische ontwikkeling nastreeft als hoofddoel, hiervoor de Brightlands-campusen als middel inzet en hen ondersteunt en afreken op basis van hun bijdrage aan het hoofddoel. Vervolgens wordt de invulling van de activiteiten van een campus, waaronder het startersinstrumentarium, overgelaten aan de expertise van die campussen. Anders verwoord, de campussen werken aan hun eigen kracht en zetten daar zelf een startersinstrumentarium voor in, als zij dit van voldoende toegevoegde waarde vinden en werken samen met de andere campussen of externe partners wanneer dit hun eigen campusdoel dient.

5.1.1.2 Activiteiten van de campussen

Elke campus bepaalt op basis van haar eigen meerjarendoelstelling, in welke mate startups en spin-offs bijdragen aan het behalen van die doelstelling. Als de conclusie is dat dit het geval is (dit is momenteel de visie van alle campussen), dan wordt vervolgens bekeken op welke wijze deze bedrijven ondersteund dienen te worden om maximaal bij te dragen aan de campusdoelen. Variaties kunnen onder andere ontstaan in de methode van ondersteuning (verdeling tussen programmatisch en maatwerk), in de aantallen (inzetten op hoge aantallen waar een aantal succesvolle bedrijven uit ontstaat of slechts inzetten op een paar high potentials), de acquisitie (alleen eigen spin-offs of wereldwijde acquisitie) en de onderwerpen waarop ondersteund wordt (van technologische ondersteuning tot investeringsbereidheid).



De keuzes die elk van de campussen maakt, zal leiden tot een bepaalde behoefte aan capaciteit, kennis, kunde en financiering. Of aan al deze behoeftes kan worden voldaan, is aan elk van de campussen zelf om in te schatten.

5.1.1.3 Rol van de Provincie

De Provincie staat in dit scenario op afstand, maar onderkent het belang van publieke financiering voor het startersinstrumentarium. Zodoende draagt de Provincie direct bij aan de ondersteuning van deze bedrijven. Hierbij biedt de Provincie iedere campus gelijke voorwaarden en dient de meerwaarde van elke campus voor deze bedrijven te worden getoetst aan de markt. Een methode om dit te doen is een 'voucher methode'. Elke campus wordt in de gelegenheid gesteld om op eigen wijze invulling te geven aan het instrumentarium, maar krijgt per ondersteunde startup of spin-off een vast bedrag. Dit bedrag kan worden verhoogd middels cofinanciering van private partijen of de eigen inleg van deelnemers.¹⁸

5.1.2 Financiering en verantwoording

Een mogelijke uitwerking zou kunnen zijn dat de Provincie voor elke campus jaarlijks een bedrag reserveert voor de ondersteuning van bedrijven. Dit bedrag kan bijvoorbeeld € 125.000,- - € 250.000,- zijn en voor iedere geholpen startup of spin-off ontvangt de campus een bedrag van € 12.500,-. Hiermee worden zij in de gelegenheid gesteld tien tot twintig startups of spin-offs per jaar te ondersteunen. Verantwoording zal plaatsvinden door middel van een overzicht van ondersteunde bedrijven en een verslag van wat er voor hen is gedaan.

¹⁸ Deze vorm van werken wordt momenteel veel gebruikt in Nederland, vanwege de helderheid en de mogelijkheden voor cofinanciering. Voorbeelden zijn de vouchers die worden ingezet door de topsectoren LSH en Energie of de vouchers die worden uitgezet door OostNL en

Op de langere termijn zal de Provincie moeten beoordelen of het instrumentarium, per campus, succesvol is door te beschouwen of de campusdoelen worden behaald. Daarnaast zal de aanwas van kwalitatief hoge ondernemingen op den duur ook laten zien of de aanpak succesvol is; deze bedrijven willen alleen ondersteund worden met de beste en bewezen aanpak.

Met deze methodiek kunnen campussen zelf bepalen of zij deze activiteiten zelf uitvoeren of hier gebruik maken van externe inhuur.

Dit scenario voldoet aan de gestelde criteria, omdat campussen alleen die startups zullen ondersteunen die bijdragen aan de campusdoelen.

5.1.2.1 Voor- en nadelen

Voordelen van dit scenario:

- Campussen werken vanuit autonomie en het startersinstrumentarium en de individuele campusdoelen zijn volledig op elkaar afgestemd.
- De rol van de Provincie, binnen het startersinstrumentarium, is helder en eenduidig.
- Marktwerving en de bijdrage aan de campusdoelen, zal aantonen welke campus haar startersinstrumentarium goed inricht en welke campus haar startersinstrumentarium zal moeten aanpassen.

Horizon. Een verschil is wel dat daar ook private partijen ingezet kunnen worden voor de uitvoering, dat zou in dit scenario niet het geval zijn, om dat het hier draait om het behalen van de campusdoelstellingen.



Nadelen van dit scenario:

- Een campus zal niet snel geneigd zijn om samenwerkingen te starten die minder rendabel zijn met betrekking tot de campusdoelen. Het effect kan zijn dat er minder crossovers ontstaan en minder samenwerking met andere campussen.
- Er is geen ruimte voor maatwerk vanuit de Provincie, alle campussen worden gelijk behandeld, ondanks het feit dat niet alle campussen op eenzelfde niveau zijn ontwikkeld.
- De Provincie heeft weinig tot geen regie over het startersinstrumentarium.

5.1.3 Direct samen bouwen

5.1.3.1 Inleiding

Het tweede scenario gaat uit van een startersinstrumentarium dat wordt opgebouwd vanuit de vier campussen. Het belangrijkste uitgangspunt in dit scenario is de samenwerking tussen de campussen, wat kansen biedt voor crossovers en kennisdeling. Binnen dit scenario wordt dus een gezamenlijk programma opgesteld, waar een centrale begroting en financiering voor is. Uitvoer van het programma zal gedragen worden door alle vier de campussen, waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende stijlen en behoeftes van (de startups en spin-offs op) de verschillende campussen.

5.1.3.2 Uitwerking

Uitgangspunt in dit scenario is een gezamenlijk startersinstrumentarium dat door elk van de campussen wordt gedragen. Dat betekent dat het programma door en voor de campussen wordt vormgegeven en dat zij gezamenlijk achter de centrale organisatie staan die dit uitvoert en organiseert.

5.1.3.3 Activiteiten van de campussen

Op de korte termijn zou die organisatie vormgegeven moeten worden door een projectteam met vertegenwoordigers van alle vier de campussen en (een vertegenwoordiger van) de Provincie. Hierdoor worden de belangen van ieder behartigd en kan de Provincie als 'onafhankelijke' derde actief zijn. De inventarisatie van het huidige startersinstrumentarium, zoals weergegeven in Hoofdstuk 4, geeft de geconstateerde verschillen tussen de behoefte (van startups en spin-offs) op de verschillende campussen weer. Deze verschillen maken dat een volledig ingericht programma ons inziens niet passend is. Een programmatische aanpak met richtlijnen of standaardmodules, gestructureerde kennisoverdracht en handvatten en modellen voor de ondernemers, maar ook voldoende ruimte voor maatwerk-inrichting, zou passender zijn. Op deze manier kunnen verschillende rondes van het programma worden opgezet, gespecificeerd voor thema's, fasen of type ondernemer. Als dit lukt, dan zal dit leiden tot meer crossover-samenwerking tussen de campussen en worden niet alleen startups en spin-offs in de eigen sectoren ondersteund, maar ook in die crossovers. Dat vergroot de kans op groei van de campussen zelf en daarmee zal het economisch en maatschappelijk effect voor de Provincie naar verwachting groter zijn.

Het realiseren van dit scenario, vlak na het mislukken van BIF, is geen eenvoudige opgave. Zo heeft LIOF gepoogd BIF door te starten onder hun leiding, maar ook zij kwamen tot de conclusie dat de campussen daar op dat moment niet voor open stonden. Het is dus van belang om de tijd te nemen om alle stakeholders op één lijn te krijgen. Dit soort processen kost tijd. Onze inschatting is dat dit minimaal twee jaar kost, voordat er een programma is ontstaan dat gebruikt kan worden. Deze twee jaar bestaan uit het steeds verder intensiveren van de samenwerking. In hoofdstuk 6 worden deze mijlpalen beschreven



5.1.3.4 Rol van de Provincie

De rol van de Provincie zal een van een verbinder moeten zijn. De Provincie zou in het projectteam kunnen deelnemen en zo veel inzicht kunnen hebben in de voortgang van de activiteiten.

5.1.3.5 Financiering en verantwoording

In dit scenario zou er een vast budget zijn voor de jaarlijkse uitvoer van het programma, met een duidelijke doelstelling voor het aantal te begeleiden startups. Hierin kan, indien daar behoefte voor is, nog een opsplitsing worden gemaakt op thema's of doelgroepen. De verantwoordelijkheid voor exacte invulling en verdeling zou bij het projectteam liggen.¹⁹

Ook kan het projectteam er zelf voor kiezen door wie de activiteiten worden uitgevoerd en georganiseerd. De taak kan bij één van de campussen worden belegd, bij een andere stakeholder in Limburg zoals LIOF of bij een onafhankelijk derde. De Limburgse financiers zouden nauw betrokken moeten zijn bij de ontwikkeling van dit aanbod.

Ook in dit scenario kan gezocht worden naar private co-financiers, zowel op campusniveau als bovenliggend. Ook deelnemersbijdrage kan worden gevraagd. De Provincie zou de overhead kunnen financieren en afhankelijk van de gekozen aanpak ook nog een kleine bijdrage kunnen doen per ondersteunde startup of spin-off.

5.1.3.6 Voor- en nadelen

Voordelen van dit scenario:

- De Provincie heeft veel grip op het proces en inzicht in de besteding van publieke middelen.
- Door inbreng van de vier campussen in één programmateam, zijn alle betrokken bij de planning en uitvoer.
- Deze vorm van samenwerking draagt bij aan het doel van de Provincie om meer crossovers en kennisdeling tussen de campussen te stimuleren.

Nadelen van dit scenario:

- Afhankelijk van een goede samenwerking tussen de campussen, wat in het BIF-programma niet optimaal verliep.
- De rol van de Provincie zal, vooral in het begin, een stuk intensiever zijn.
- De opstartperiode is lang, hiervoor dient minimaal twee jaar uitgetrokken te worden. In de tussenliggende periode dient er wel aanbod te zijn voor startups en spin-offs.

¹⁹ Zo stelt prof. Van der Steen in ons gesprek met haar, dat samenwerking juist (ook) op internationalisering zou moeten zitten. Dit valt buiten de huidige scope van het

startersinstrumentarium, want gaat in op de levensfase Groei.

6 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat in op de conclusies en de aanbevelingen van KplusV aan de Provincie. Eerst wordt een aanbeveling gedaan op basis van de conclusies, die volgen uit de geschetste scenario's (H6.1). Vervolgens gaat H6.2 in op een mogelijk derde scenario. H6.3 sluit af met algemene aanbevelingen.

6.1 De rol van het startersinstrumentarium

Het doel van deze inventarisatie is om te komen tot een aanbeveling voor het door de Provincie vorm te geven beleid rondom het starters-instrumentarium. Uit de diverse gesprekken met de Provincie blijkt dat, naast de inventarisatie en de verschillende toekomstscenario's, de Provincie zelf ook nog een keuze moet maken, welke rol zij wil spelen, voordat er tot een concrete aanbeveling overgegaan kan worden. Vooruitlopend op deze beslissing, wordt voor elke keuze een aanbeveling gedaan.

De keuze die de Provincie moet maken is, in welke mate zij een actieve rol wil spelen bij het vormgeven van het toekomstige starters-instrumentarium (al dan niet uitgevoerd door een derde). Dit hangt direct samen met de doelstelling van de Provincie voor en met de campussen. Wanneer de stelling van de Provincie is dat de campussen volledig zelfstandig dienen te opereren en dat daarmee de economische en maatschappelijke doelen die de Provincie middels de campussen nastreeft behaald (zullen) worden, dan is een rol als passieve financier/aandeelhouder passend. Wanneer de Provincie kiest voor deze rol op afstand, is onze aanbeveling om een voucherregeling vorm te geven, zoals beschreven in paragraaf 5.1.1.

²⁰ Momenteel fungeert de Provincie al als aandeelhouder en financier van de campussen en daarmee zou er nu al voldoende kennis en kunde in de Provincie aanwezig moeten zijn om één

Met een voucher regeling erkent de Provincie dat dit deel van de activiteiten niet zelfvoorzienend zal worden en zodoende zal zij deze activiteiten blijven ondersteunen. Deze regeling moet nader uitgewerkt worden door de Provincie, in nauwe afstemming met de campusdirecteuren.

Als de Provincie van mening is dat de som van de maatschappelijke en economische effecten die door de campusactiviteiten tot stand komen groter moet zijn dan deze nu is (of zal worden), kan de Provincie kiezen voor een rol als actieve financier/aandeelhouder. In deze rol neemt de Provincie niet het stuur over, de campussen moeten de experts zijn, maar stelt zij wel strakke(re) kaders op, waaraan de campussen moeten voldoen. Daarnaast kan de Provincie een actieve rol spelen in het verbinden van de campussen onderling of met de regio en een campus bijsturen als deze uit de pas loopt. In het geval de Provincie de rol van actieve financier/aandeelhouder aanneemt, is de aanbeveling om te starten met het scenario, zoals beschreven in paragraaf 6.2.²⁰

6.2 Samen bouwen vanuit eigen kracht

Op basis van de scenario's in hoofdstuk 5 kan worden geconcludeerd dat, wanneer het scenario 'Direct samen bouwen' gerealiseerd is, dit naar alle waarschijnlijkheid meer bijdraagt aan de doelen van de Provincie dan het scenario 'Werken aan eigen kracht'. Dit leidt namelijk tot een mix van ondersteuning over alle campussen, inclusief crossover-samenwerking, die leidt tot verdere groei van de campussen en versterking van het innovatie-ecosysteem in Limburg.

van deze twee rollen aan te nemen. In het geval er onvoldoende capaciteit is, kan er eventueel gewerkt worden met extern ingehuurd toezichthouders.

Wanneer deze samenwerking goed loopt en deze effecten tot stand komen, betekent dit ook effectief bestede subsidiegelden. Tegelijkertijd is de conclusie dat dit scenario niet op de korte termijn haalbaar is, vanwege de recente geschiedenis met BIF. Om het startersinstrumentarium niet stil te laten vallen (wat nu feitelijk gebeurt op BSSC), lijkt het samenvoegen van de twee scenario's een goede optie voor de Provincie in het geval zij een actieve financiers-/aandeelhoudersrol nastreeft. Dit leidt tot een derde scenario en de aanbeveling aan de Provincie: 'Samen bouwen vanuit eigen kracht'.

In dit scenario zet de Provincie een stip aan de horizon, waarin een gezamenlijk startersinstrumentarium met voldoende ruimte voor maatwerk per campus het doel is. De Provincie trekt twee jaar uit om hier te komen en bepaalt de haalbaarheid aan de hand van mijlpalen die hierna staan beschreven. Wanneer één van deze mijlpalen niet wordt gerealiseerd en de stip aan de horizon niet meer haalbaar blijkt, zal er terug worden gevallen op de ondersteuning per campus. Het inrichten van het startersinstrumentarium, per campus door middel van de voucherregeling, wordt nu al opgestart. Zo wordt in de periode waarin er aan het gezamenlijke instrumentarium wordt gewerkt, het startersinstrumentarium per campus gestimuleerd. Hierdoor valt de ondersteuning aan de doelgroep niet stil en kan elke campus voor zich (nog) meer leren over wat wel en niet werkt, als het gaat om een bijdrage aan de campusdoelen, door middel van het startersinstrumentarium.

De mijlpalen zouden als volgt vormgegeven kunnen worden:

1. Er wordt een stuurgroep vormgegeven bestaande uit de campusdirecteuren, één business developer per campus en een vertegenwoordiging van de Provincie. De business developers gezamenlijk, vormen vervolgens een werkgroep waarin de Provincie geen zitting heeft. Parallel bereidt de Provincie de kaders van de voucherregeling voor. De doorlooptijd beslaat de zomerperiode. Deadline mijlpaal: 1 september 2020.
2. De stuurgroep geeft de definitieve uitwerking van de vouchers vorm binnen de door de Provincie gestelde kaders. De doorlooptijd is acht weken. Dit is de eerste stap waarin nadere samenwerking tussen de campussen noodzakelijk is. Deadline mijlpaal: 1 oktober 2020.
3. De stuurgroep maakt een ronde langs de campussen. Elke zes weken is er een campusbezoek waarin het bestaande instrumentarium aan de stuurgroep wordt gepresenteerd. De werkgroep bereidt daarnaast een 'dealflow'-overleg voor, waarmee de stuurgroep mogelijke ondernemers kan bespreken, die ook op een andere campus ondersteund kunnen worden (cross-over kansen). De doorlooptijd is achttien weken. Vervolgens bepaalt de stuurgroep of er voldoende raakvlakken zijn om over te gaan tot het schrijven van een projectplan voor een gezamenlijk startersinstrumentarium. Deadline mijlpaal: 1 februari 2021.
4. Onder leiding van de stuurgroep wordt het projectplan opgesteld, waarin een pilotfase is opgenomen met objectief meetbare KPI's. Dit kan worden uitgewerkt door de werkgroep, eventueel aangevuld met een (onafhankelijke) kwartiermaker/projectleider. De stuurgroep geeft akkoord op projectplan alvorens de pilot wordt gestart. Doorlooptijd van drie maanden. Deadline mijlpaal: 1 mei 2021.



5. De pilot wordt gestart, waarbij elke campus meedoet. Dit kan afhankelijk van de strategische keuzes in het projectplan parallel of na elkaar. Het laatste heeft als voordeel dat er tussentijds bijgestuurd kan worden. Wanneer de KPI's worden behaald, zal de stuurgroep akkoord gaan met de uitrol van het startersinstrumentarium. Doorlooptijd circa één jaar. Deadline mijlpaal: 1 mei 2022.
6. Bij een 'go' blijft de stuurgroep voortbestaan, om elk kwartaal of half jaar de status van het startersinstrumentarium te bespreken en waar nodig bij te sturen.

Met deze mijlpalen wordt de (cross-over-)samenwerking tussen de campussen gestimuleerd, is er tijd en ruimte om elkaar 'opnieuw te leren kennen' en het vertrouwen op te bouwen om tot een gezamenlijk instrumentarium te komen.

6.3 Overige conclusies en aanbevelingen

Naast de in paragraaf 6.1 beschreven aanbevelingen, zijn er andere zaken die tijdens de inventarisatie opvielen. Deze conclusies zijn hieronder puntsgewijs benoemd, inclusief een aanbeveling.

Op basis van de gesprekken, met zowel de campussen als de Provincie, blijkt dat er sprake is van veel impliciete opdrachten als het gaat om het startersinstrumentarium. Deze afspraken zijn bij iedere partij wel bekend op hoofdlijnen, maar deze zijn niet vertaald naar doelen en dus niet meetbaar. Daarnaast zijn deze opdrachten ook niet schriftelijk vastgelegd. Dit leidt tot interpretatieverschillen. Een voorbeeld is dat de Provincie in de veronderstelling is dat zij het startersinstrumentarium mede financiert vanwege het feit dat zij een campusorganisatie financiert.

Hierover geven de campussen aan dat zij voor die specifieke activiteiten niet door de Provincie worden gefinancierd en zelf de keuze maken om een startersinstrumentarium uit te voeren, omdat dat bijdraagt aan hun campusdoelen. Hierbij wordt veelal aangegeven dat dit met de eigen inkomsten wordt bekostigd.

- *Het advies is om of vanuit provinciaal oogpunt deze interpretatieverschillen te accepteren, omdat de overtuiging is dat linksom of rechtsom het bijdraagt aan de campusdoelen. Of, wanneer de Provincie meer controle wil, om concrete projecten met meetbare KPI's te financieren en de voortgang met regelmatig te meten en te bespreken.*
- Het lijkt erop dat BIF werd gezien als middel om meer samenwerking tussen de campussen te stimuleren. Dit is een afgeleide van een gezamenlijk startersinstrumentarium en niet een doel op zich.
 - *Als meer samenwerking tussen de campussen een doel van de Provincie is, is het advies om breder in te zetten op samenwerking tussen de campussen (niet alleen in marketing en het startersinstrumentarium). Hierin zal de Provincie een actieve rol moeten spelen, omdat het tot op heden beperkt lijkt te zijn ontstaan.*
- Het succes van een startersinstrumentarium hangt in grote mate af van andere factoren in een innovatie ecosysteem. Zo dienen er voldoende financieringsmogelijkheden te zijn voor een ondernemer en dient een ondernemer toegang te hebben tot een (internationale) markt. De Provincie is actief aan het werk met een aantal van deze zaken en zou er goed aan doen om bij het maken van haar keuzes ook de impact op het startersinstrumentarium in ogenschouw te nemen. Overigens is niet geconstateerd dat hier momenteel iets niet goed gaat, maar er liggen bijvoorbeeld wel kansen op samenwerking met andere regio's om internationalisering van ondernemingen te bevorderen of op een nog betere aansluiting tussen (de instrumenten van) LIOF en de campussen.



Bijlage 1 Interviewlijst

Organisatie	Naam	Functie
Provincie Limburg	dhr. P. Habets	Bestuursstrateeg
	mevr. F. Rasenberg-Laumen	Programmamanager
Brightlands Chemelot Campus	dhr. B. Kip	Directeur
Brightlands Maastricht Health Campus	dhr. J. Cobbenhagen	Directeur
	mevr. Van der Steen	Hoogleraar ondernemerschap
Brightlands-campus Greenport Venlo	mevr. L. Litjens	Manager strategy & finance
Brightlands Smart Services Campus	dhr. T. van Kessel	Directeur
	dhr. C. Sparks	Program lead
LIOF	dhr. Van Elk	Directeur



Bijlage 2 Bronnenlijst

Onderstaande bronnen worden niet expliciet genoemd in voetnoten van de rapportage en zijn zodoende in dit hoofdstuk apart opgenomen.

Bronnen gebruikt voor inventarisatie BCC:

1. Brightlands Chemelot Campus – Campus Community (<https://www.brightlands.com/services-facilities/campus-community>) – 2020.
2. Brightlands Chemelot Campus - Ecosystem for Smart Materials and Sustainable Manufacturing (<https://www.brightlands.com/Our-Campuses/Chemelot-Campus/grow-your-business>) – 2020.
3. Brightlands Chemelot Campus - World-leading Innovation Location (<https://www.brightlands.com/brightlands-chemelot-campus>) – 2020.
4. Brightlands Chemelot Campus – Activiteitenplan Brightlands Chemelot Innovation Center 2019 – 2020.
5. Brightlands Chemelot Campus – Voortgangsrapportage Brightlands innovation Factory – 2017.
6. Brightlands Chemelot Campus - Uitbreiding scope Chemelot ventures met agrofonds – 2017.
7. Brightlands Chemelot Campus – Subsidieverlening aan Chemelot INQ BV ten behoeve van het project Brightlands Innovation Factory (BIF) – 2017.
8. Brightlands Chemelot Campus – Jaarverslag 2018 – 2019 – 2020.

Bronnen gebruikt voor inventarisatie BMHC:

1. Concept business plan Maastricht Health Campus b.v., 25 september 2016, versie 0.2
2. Presentatie input interview KplusV – Jan Cobbenhagen 2020
3. Ondertekend spin off-arrangement, 30 maart 2018

4. Pilot MedLim 2019-2020/SAS-2019-06850, 29 januari 2020

Bronnen gebruikt voor inventarisatie BCGV:

1. Greenport Venlo - De aandeelhouders van Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo (<https://www.greenportvenlo.nl/ontwikkelbedrijf-greenport-venlo/aandeelhouders>) – 2020.
2. Brightlands-campus Greenport Venlo - Living Lab on Healthy Food and Nutrition (<https://www.brightlands.com/brightlands-campus-greenport-venlo>) – 2020.
3. Brightlands-campus greenport Venlo – Projectplan Business incubator / Accelerator: een gezamenlijk programma voor startups en spin-offs – Oktober 2019.
4. Brightlands-campus greenport Venlo – Jaarplan 2019 – 2018.
5. Brightlands-campus greenport Venlo – Business plan 2019/2023 – 2018.
6. Brightlands-campus greenport Venlo – Jaarrekening 2018 – 2018.

Bronnen gebruikt voor inventarisatie BSSC:

1. Ivar Moberts en Maarten van Kroonenburg – Brightlands HIVE Business Case – 2019.
 2. Brightlands Smart Services Campus – PreXLR Programma – 2019.
 3. Brightlands Smart Services – Herijking Businessplan 2.0 CM&D B.V. – 2018-2022.
 4. Brightlands-campus Heerlen Management & Development B.V. – Jaarrekening 2018.
- Brightlands-campus Heerlen Management & Development BV. – Jaarverslag van 2018.



Bijlage 3 Onderzoeksoopzet

Deze bijlage beschrijft welke onderzoeksvragen er zijn geformuleerd en welke onderzoeksoopzet is gehanteerd om deze te beantwoorden. Vervolgens wordt de reikwijdte, ofwel scope van het onderzoek, beschreven met daaraan gekoppeld welke grenzen dit met zich meebrengt. Tenslotte worden de gehanteerde onderzoeksmethoden beschreven en de totale aanpak.

Onderzoeksvragen

Op basis van de hoofdvragen zijn, in samenspraak met de Provincie, de onderstaande onderzoeksvragen en -deelvragen vastgesteld:

1. Welk instrumentarium voor startende bedrijven is onderdeel van de actuele opdracht van elk van de campussen?
 - 1.1. Wat is de doelgroep en de doelstelling van het instrumentarium?
 - 1.2. Welke activiteiten worden als onderdeel van het instrumentarium uitgevoerd?
 - 1.3. Hoe wordt het instrumentarium gefinancierd (publiek, privaat, natura, etc.)?
 - 1.4. Welk team voert het instrumentarium uit (rollen, tijdsbesteding, etc.) en wordt hierbij samengewerkt met andere partijen?
 - 1.5. Hoeveel starters kunnen en maken jaarlijks gebruik van het instrumentarium?
 - 1.6. Wat zijn de historische resultaten van het instrumentarium (throughput and output)?
 - 1.7. Wat is het exploitatieplan voor de continuering?
2. Wat zijn de 'lessons learned' van de campus over het instrumentarium?

3. Wat is de optimale scope van dit soort programma's?
 - 3.1. Wat is de doelgroep?
 - 3.2. Wat is de doelstelling?
 - 3.3. Wat is het bedieningsgebied?
 - 3.4. Welke activiteiten dienen (minimaal) uitgevoerd te worden?
4. Wat is de optimale inbedding van een dergelijk programma?
 - 4.1. Welke capaciteiten dient een uitvoeringsorganisatie te hebben om dit instrumentarium uit te voeren?
 - 4.2. Welke organisaties zouden dit mogelijk kunnen uitvoeren?

Scope van het onderzoek

De focus van deze inventarisatie lag volledig op de Brightlands-campussen. Zodoende wordt alleen ingegaan op de status van het startersinstrumentarium van de campussen en de wisselwerking tussen de campussen ter bevordering van het startersinstrumentarium. De status van het startersinstrumentarium van andere belangrijke actoren binnen de (kennis)infrastructuur van Limburg (bijvoorbeeld het LIOF), waren expliciet geen onderdeel van deze inventarisatie, tenzij dit verklaring geeft op eventueel gevonden resultaten en conclusies. Een toets bij de gebruikers van het startersinstrumentarium, de ondernemers, was expliciet geen onderdeel van deze inventarisatie.

Kwaliteit van gebruikte literatuur

Elk onderzoek was sterk afhankelijk van de beschikbare informatie en de kwaliteit hiervan. Voor deze inventarisatie is een groot deel van de benodigde informatie niet publiekelijk toegankelijk en zodoende was er een afhankelijkheid met de documenten die door de opdrachtgever en de campussen zelf beschikbaar zijn gesteld.



Feitelijkheid van gegevens uit interviews

Gezien de veranderlijke natuur van de activiteiten van de campussen, vergeleken met de businessplannen en andere documentatie, is er veel informatie uit dit rapport gebaseerd op de interviews. De feitelijkheid van de gegevens uit de interviews zijn dubbel gecontroleerd bij de campussen: zowel in het interviewrapport als door de paragrafen over elke campus afzonderlijk te laten controleren door de campus(directie) zelf. Hierom worden deze interviews als feitelijke bron gezien en zijn deze ook zo toegepast in de verdere rapportage.

Toegepaste onderzoeksmethoden

Literatuur onderzoek

Op basis van beschikbare documentatie en publiek beschikbare bronnen is literatuur- en documentatieonderzoek uitgevoerd. Hierin zijn hoofdzakelijk de aangeleverde documenten geanalyseerd om op basis hiervan de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Interviews

De inzichten uit het literatuuronderzoek zijn uitgediept door middel van interviews met de campussen, de Provincie en LIOF. De interviewlijst is te vinden in bijlage 1. Het doel van de interviews was om ervaringen en knelpunten te verzamelen omtrent de campus-samenwerking en het instrumentarium en als check op de conclusies, getrokken uit de voorziene documenten. Verder zijn de campussen in de gelegenheid gesteld aanvullende informatie met KplusV te delen. Van de interviews met de campussen zijn gespreksverslagen gemaakt, die vervolgens door hen op feitelijkheid zijn gecontroleerd door de campussen. Daarnaast zijn de hoofdstukken die de campussen beschrijven, ook op feitelijkheid gecontroleerd door de campussen. Vanwege de corona-uitbraak is er gebruik gemaakt (video-) conferencing.

Onze contactgegevens

KplusV

Vestiging Arnhem

Postbus 60055
6800 JB Arnhem
Westervoortsedijk 73
6827 AV Arnhem
T +31 (0)26 355 13 55

Vestiging Amsterdam

Postbus 74744
1070 BS Amsterdam
Science Park 402
1098 XH Amsterdam
T +31 (0)20 669 90 66

E info@kplusv.nl
I www.kplusv.nl

Thema's



Over KplusV

Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

