

## De ecosystemen stomen door Tips voor uw ecosystemen en speerpuntsectoren

Sinds jaar en dag wordt het beleidsveld van de regionale economie geteisterd door buzzwords en hypes. 'Impact' is er zo een, net als het 'innovatiedistrict' of 'toekomstbestendige werklocaties'. Vaak gelanceerd in beleidsnota's en omarmd door ambitieuze wethouders. En vaak ontbreken de concrete handvatten en actieplannen. Op dit moment zijn ecosystemen erg 'hot'. Velen zien dit als het instrument om economieën vlot te trekken, gerichte strategische keuzes te maken en op te stuwen in de vaart der volkeren. Brainport Eindhoven is daarbij het ultieme voorbeeld, maar ecosystemen en bijbehorende speerpuntsectoren duiken nu in alle windstreken op. Menig bestuurder en beleidsmedewerker vraagt zich af: "Hoe kunnen wij die benadering vertalen naar onze gemeente of regio, met onze quadrupel helix?" En hoe leggen we link met onze ambities op het gebied van 'brede welvaart'? Graag helpen wij een handje; met zes ecosysteem-boosters.

### Check-in: waar hebben we het eigenlijk over?

Als eerste kan de vraag gesteld worden: waar hebben we het eigenlijk over bij die ecosystemen? En, wat heb je eraan als gemeente? We hadden toch al de clusters van Porter? Verschillende partijen hebben nagedacht over de belangrijkste onderdelen van een ecosysteem. Dit zijn bijvoorbeeld organisaties, zoals bedrijven, kennisinstellingen en onderwijs. Maar het gaat ook om aanvullende factoren zoals kapitaal, leiderschap, netwerken en het ondernemersklimaat. Essentieel is een sterke focus op innovatie en vernieuwing. Kortom, het is een systeem met veel elementen, onderlinge relaties en interactie, dat elkaar nodig heeft om goed te functioneren. Veelal zijn er ook een of meerdere trekkers aanwezig als kern of aanjager. Dikwijls speelt een universiteit of academisch ziekenhuis hierin een belangrijke rol. Regio's met sterke ecosystemen zijn bijvoorbeeld Delft, Zuidoost-Brabant, Groot-Amsterdam en Leiden<sup>1</sup>. Een goed functionerend ecosysteem kan de lokale en regionale economie een boost geven. Niet alleen in termen van werkgelegenheid, maar ook door haar bijdragen aan de grote maatschappelijke transitie, brede welvaart en ondernemerschap bijvoorbeeld.

---

<sup>1</sup> De Entrepreneurial Ecosystem-Index van Birch en Utrecht University (2024) meet de kwaliteit van regionale ecosystemen en rangschikt op basis hiervan veertig regionale ecosystemen voor ondernemerschap in Nederland.

### Let wel, ecosystemen zijn vaak niet goed uitgewerkt.

Continu komen wij regio's tegen die vol op het orgel gaan met meerdere 'unieke' ecosystemen en speerpuntsectoren, liefst aansluitend op thema's zoals digitalisering, circulariteit, top-technologieën, waterstof of de eiwittransitie. Echter, wanneer wordt doorgevraagd naar de onderdelen van het systeem, de bedrijven die erbij horen en wat ze exact doen binnen welke ketens, blijft het nogal eens stil. Verder komt het voor dat partijen geacht worden samen te werken, maar nauwelijks een gezamenlijk belang hebben, of hier nog niet over hebben nagedacht. Danwel de focus ligt sec op een beperkt onderdeel van het systeem, zoals onderwijs. Het kan ook zijn dat er maar een of enkele spelers van formaat aanwezig zijn. Tja, is er dan überhaupt sprake van een ecosysteem? Het antwoord kan een harde nee zijn, hoe pijnlijk ook. Of het is er misschien wel, maar er is nog te weinig bekend over partijen deel uit maken van het systeem en wat de rollen zijn. Laat staan dat er goed bruikbare proposities op de plank liggen, of praktische uitvoeringsagenda's.

### Booster 1: Breng de situatie eerst goed in kaart

Uit het bovenstaande volgt logischerwijs het advies om de zaken eerst eens goed in kaart te brengen. Wat is uw ecosysteem echt waard? En welke speerpuntsectoren passen bij gemeente en regio? Om een ecosysteem te beoordelen kan niet te kort door te bocht worden gegaan. Wat zijn de specialismen en onderscheidende kwaliteiten? Zijn wij een copy-cat of voegen we daadwerkelijk iets toe? Welke partijen of onderdelen zijn hierbinnen cruciaal? Welke partijen zijn al gevestigd binnen onze gemeente of regio? En hoe onderscheiden we ons van andere regio's? Dit vergt een goede analyse van bedrijven, kennis en leverketens (!), onderwijs, kennisinstututen, wetenschap, innovatiesamenwerking, geldstromen, campussen en netwerken, faciliteiten et cetera. Leg de boel maar eens goed langs de meetlat. U krijgt dan meer zicht op wat partijen echt bijdragen of willen bijdragen. En op hoe er wordt samengewerkt en welke structuren er zijn? Alsmede, wat er ontbreekt er of moet verbeterd worden? Wat is er nodig aan werklocaties, ruimte en faciliteiten bijvoorbeeld? Plus: welke personen of clubjes – vaak zijn er nogal wat gremia actief – zijn de echt drijvende krachten in het systeem?

### Booster 2: Kijk over de grenzen heen

Ecosystemen denken, net als bedrijven, niet in bestuurlijke grenzen. Werp dus zeker die blik over de grens van gemeente, regio of provincie en betrek relevante onderdelen in uw aanpak en propositie. Met een bredere blik vergroot u de kracht van het systeem. Het 'narratief' wordt steviger en u wordt serieuzer genomen in de markt. Nederland is immers een postzegel. En dat geldt zeker voor uw eigen stadsregio of 'corop-gebied'! Natuurlijk is dit ook een kwestie van geven en nemen en elkaar iets gunnen. Spreuken zoals "alleen ga je sneller, maar samen kom je verder" doen het in dat kader dan altijd goed. Maar, tegelijkertijd lopen er nog genoeg "Hekkings" en Bokito's rond in ons land, merken wij.

### Booster 3: Ecosystemen moeten zichtbaar zijn

Een ecosysteem is een enigszins ongrijpbaar begrip. Om dit tastbaar te maken voor bedrijven, onderzoekers en talent zijn brandpunten nodig. Plekken waar de 'stakeholders' samen komen. Een campus, sciencepark, bedrijvenpark of innovatiedistrict is hiervoor bij uitstek de plek. Mits toegankelijk, actief en zichtbaar! Tevens is branding noodzakelijk. Onbekend maakt nog altijd onbemind. En niet elke locatie is even attractief. Regelmatig is een campus of sciencepark niet veel meer dan een saaie verzameling grijze stenen met

een lage verblijfskwaliteit en weinig 'reuring', verstopt achter slagbomen, viaducten en hekken. Niet echt uitnodigend voor nieuwe bedrijven of partners! Soms gaat het om een paar incubators in een oud schoolgebouw. Maar er zijn ook meer volwaardige exemplaren te vinden, zoals Leiden Bioscience Park, Hightech Campus Eindhoven of de zich sterk ontwikkelende Spoorzone van Tilburg.

#### Booster 4: Ecosystemen hebben baat bij ontmoetingen

Het bevorderen en stimuleren van samenwerking is essentieel binnen ecosystemen. Dat is mensenwerk. Het gaat om het persoonlijke contact en de verbinding tussen mensen. Vaak is bij participanten evenwel niet bekend wat de burens doen. Of wat de rol is van al die clusterorganisaties en innovatiemakelaars. Een eerste stap is dat partijen elkaar ontmoeten, informeel en formeel. Liefst doet men dat dus op die brandpunten van ecosystemen, zoals de campus of het sciencepark. Op de Hightech Campus in Eindhoven is niet voor niets de Strip ontwikkeld! Maar het ontmoeten gaat natuurlijk niet vanzelf. Hierop moet actief gestuurd worden. Welkom, community manager!

**Figuur 1: Ecosysteem booster**



Bron: ARCUS*plus*, 2024

#### Booster 5: Een gezamenlijk doel, ja graag!!

Ecosystemen hebben veel stakeholders. Menigeen beschouwt zich als eigenaar of belanghebbende, en wil daarom een vinger in de pap hebben. Dit leidt vaak tot complexe discussies over de doelstellingen, doelgroepen en gewenste aanpak. Het maken van keuzes en aanbrengen van voldoende focus, en daaruit volgende duidelijke propositie, is daarom een complex en langdurig proces. De verschillende belangen moeten immers goed op elkaar worden afgestemd. Er moet een gedragen aanpak zijn, die ook consequent en vasthoudend wordt uitgedragen en in de markt wordt gezet. Daarbij kan ook niet altijd gewacht worden tot iedereen op de kar zit. Laat de 'coalition of the willing!' die kar maar trekken. Overigens, een ecosysteem kan ook buiten de aloude triple-helix ontstaan natuurlijk, rondom een OEM bijvoorbeeld. Maar een gezamenlijk doel, met heldere missie, is onmisbaar.

Booster 6: Geduld is een schone zaak, vasthoudendheid is de crux

Om organisaties en vooral bedrijven de 'winst' van samenwerking binnen een ecosysteem te laten inzien en hun betrokkenheid en rol binnen het ecosysteem te laten toe eigenen is een lange termijn focus essentieel. Succesvolle samenwerking in ecosystemen vergt een tijdsspanne die meerdere bestuursperioden overstijgt. Het is kwestie van bouwen, bouwen, bouwen en bouwen. Daarbij is het juiste perspectief ook van belang. Niet elke regio kan of hoeft een Brainport te zijn. Staar u dus niet blind op de *rankings* en het groene gras bij de burens. Werk vanuit eigen kracht en potentieel en vertel uw verhaal. En vier vooral de quick wins. Probeer daarbij zonder meer een duidelijke koers te houden.

*Peije Bruil en Marcel Karres werken voor ARCUSplus en adviseren landen, steden en regio's over het aantrekken en behouden van bedrijvigheid, de positionering en marketing en het versterken van het vestigingsklimaat voor bedrijven. Guido van der Molen is principal consultant Economie & Gebiedsontwikkeling bij Sweco.*