

Ecosystemen en regionaal DNA



Erik Stam (Universiteit Utrecht),
Bas van der Starre (Birch) en
Jan Peter van den Toren (Birch)

Een regio wordt gevormd door haar geschiedenis en locatie. Dit DNA maakt haar onderscheidend ten opzichte van andere regio's, geeft inzicht in waar de regio voor staat, maar is ook lastig te veranderen. De ecosystemebenadering geeft ruimte voor de specifieke regionale omstandigheden en biedt een kader voor interventies om het ecosysteem voor ondernemerschap te verbeteren. Deze benadering is gebaseerd op decennialang wetenschappelijk onderzoek en is een methode om regionale sterktes en zwakten te diagnosticeren. Met deze diagnose start een dialoog met de belanghebbenden van de regionale economie, want je hebt elkaar hard nodig om de regio te versterken.

De wereld in de regio

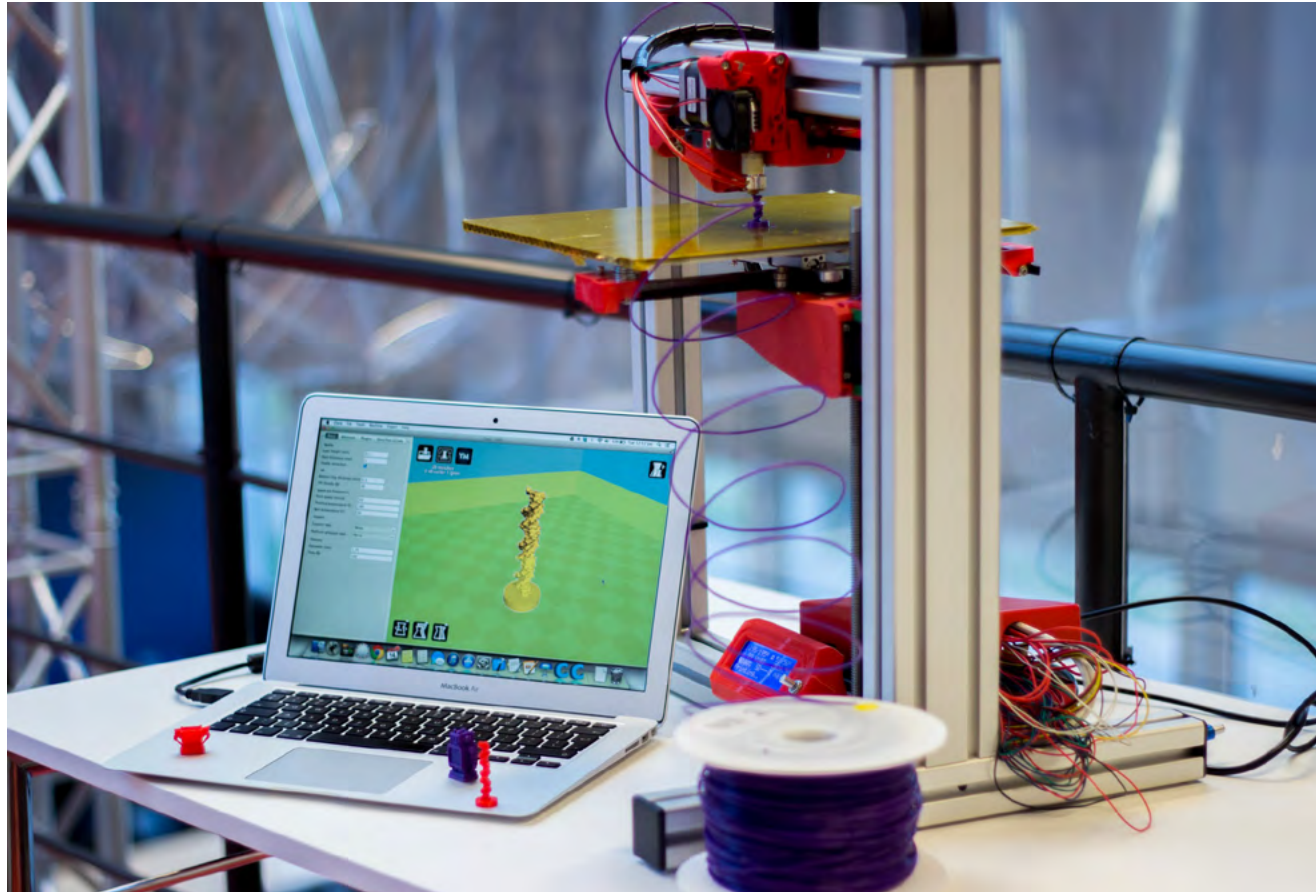
De realiteit van de mondiale economische dynamiek is zichtbaar in bedrijven en andere werkgevers in de regio. De economie groeit als geheel, maar nog steeds sluiten er afdelingen van bedrijven – en klagen andere bedrijven dat ze geen mensen vinden voor hun groei. Het politiek-economische wereldtoneel is onzeker – het is niet raar dat veel burgers aan bestuurders vragen om economische kansen in de eigen regio. Dit gebeurt terwijl bedrijven in elke regio steeds meer onderdeel zijn van een landelijk of zelfs internationaal systeem. Op een industrieterrein in Geldermalsen zit een snelgroeiende fabriek van 3D-printers, Ultimaker, die levert aan Adidas, Tesla en BMW. Eén van de grootste recente deals in de geneesmiddelenwereld betrof een bedrijf

in Oss: de overname van AcertaPharma door het Brits-Zweedse AstraZeneca voor ruim vier miljard euro.

Tegelijkertijd zoeken bedrijven betrouwbare partners in de regio om hun positie te verstevigen. Werknemers zoeken bij voorkeur een vervolgbaan in de eigen regio als ze zich na hun opleiding ergens vestigen. De meeste dagelijkse verplaatsingen van de beroepsbevolking spelen zich af binnen een actieradius van 45 minuten.

Oude en nieuwe regio's

Bij de groeiende mondiale volatiliteit willen regionale politici voor en met burgers en bedrijven afspraken maken om voorzieningen (onderwijs)



en productiefactoren (arbeid, kennis, kapitaal) in de regio zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Gemeenten en provincies pakken dit op en werken steeds meer samen in nieuwe verbanden. Deze nieuwe samenwerkingsverbanden volgen hun eigen afbakening en houden zich niet aan de klassieke grenzen van lokale overhe-

den, maar ook niet altijd aan nieuwe indelingen zoals de arbeidsmarktregio's. Overheidsbestuurders nodigen vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en de kenniswereld uit om met hen afspraken te maken – en soms zijn het juist de bedrijven die het initiatief nemen.

58. Oosterwaal, L., Stam, E. & Van den Toren, J.P. (2017). *Openbaar Bestuur in Regionale Ecosystemen voor Ondernemerschap*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/Birch.

Inmiddels is een waaier aan *valleys* en *economic boards* ontstaan en in meer dan de helft van de gevallen is er ook een rechtspersoon en een bestuur.⁵⁸

Ecosystemen en DNA

In alle gevallen zien we dat bestuurders met hun stakeholders hun 'regionaal DNA' in beeld willen brengen, om vervolgens na te gaan hoe zij hun ecosysteem kunnen versterken. De begrippen 'regionaal DNA' en 'ecosysteem' worden vaak door elkaar gebruikt, maar onbedoeld wijzen ze wel op een relevant punt. Politieke bestuurders spreken vaak over het regionaal DNA, omdat ze met hun burgers op zoek zijn naar de identiteit van de regio, want dit draagt bij aan de onderlinge verbondenheid en het gemeenschappelijk zelfvertrouwen. Het heeft geen zin om overal Amsterdam of Brainport te willen kopiëren. Iedere regio heeft weer haar eigen historisch en geografisch ingegeven kenmerken, zoals arbeids-ethos, handelsgeest, onderling vertrouwen, gezagsgetrouw of juist eigenwijsheid. Weten wat de regio verbindt, geeft houvast bij het inrichten van het economisch beleid. Zo word je het daarover ook gemakkelijker met elkaar eens – wat immers óók de taak van politici is.

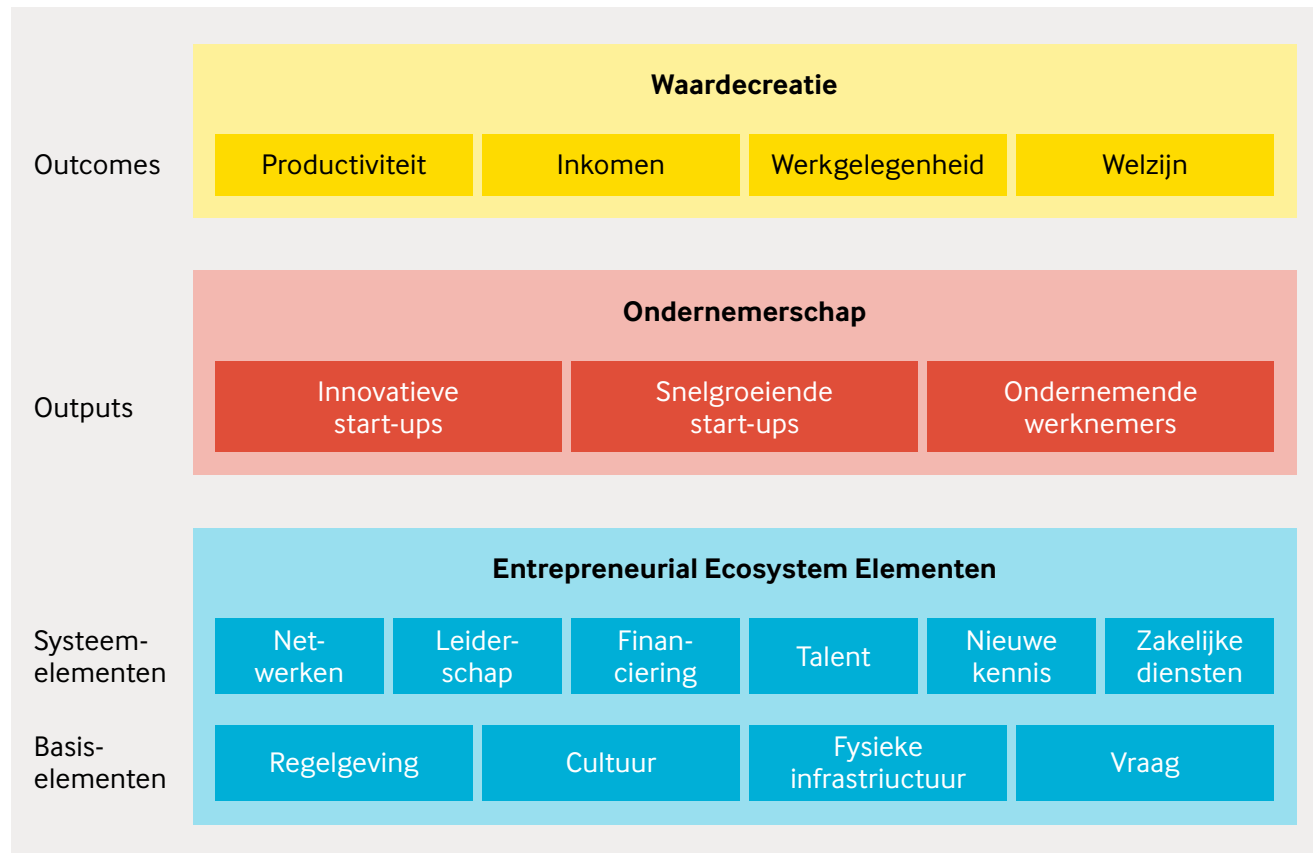
Economen spreken liever over het ecosysteem: het geheel van actoren en factoren, zodanig gecoördineerd dat ondernemerschap en uiteindelijk economische ontwikkeling mogelijk is.⁵⁹ De ecosysteembenadering voorziet in een generiek raamwerk dat de specifieke sterktes en

zwakten van elk regionaal ecosysteem in kaart brengt. Deze diagnose is de start van de dialoog met stakeholders over de sterktes en zwakten van het ecosysteem, prioriteert interventies die de zwakste schakels in het ecosysteem aanpakken. Het openbaar bestuur (eventueel

in tripartite boards) speelt een belangrijke rol in het faciliteren van een dergelijk ecosysteem van ondernemerschap. Deze ecosysteembenadering maakt onderscheid tussen basiselementen die economische interactie mogelijk maken (formele instituties, cultuur, fysieke infrastructuur, koopkracht) en de systeemelementen die het proces van waardecreatie directer beïnvloeden, zoals netwerken, leiderschap, financiering, talent, nieuwe kennis en zakelijke diensten (zie figuur 2). In dergelijke ecosystemen wordt veel verwacht van individuele ondernemers. In eerste instantie om zelf te innoveren en nieuwe waarde te creëren. Zij spelen ook een belangrijke rol in de organisatie van het ecosysteem: via netwerken en leiderschap sturen ze de creatie en inzet van hulpbronnen als talent, kennis en kapitaal.

Een belangrijke output van het regionale ecosysteem zijn allerlei vormen van productief ondernemerschap, die uiteindelijk zorgen voor sociaaleconomische uitkomsten zoals hogere productiviteit, inkomens, werkgelegenheid en welzijn.

Voor beleidsmakers biedt het perspectief van het ecosysteem twee interessante uitgangspunten. Ten eerste is het ecosysteem weliswaar histo-



Figuur 2: Ecosysteem voor ondernemerschap

59. Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23:9, 1759-1769, DOI: 10.1080/09654313.2015.1061484. Londen: Routledge. Stam, E. & Spiegel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Working Papers, Nr. 16-13. Utrecht: Utrecht School of Economics.



Diagnose en dialoog

Het is van belang om als regio de kenmerken van je ecosysteem en het DNA van je regio te kennen. De diagnose start met een objectieve analyse van de sterktes en zwakten van het ecosysteem. Deze diagnose is het startpunt voor een (met feiten onderbouwde) dialoog tussen de belangrijkste stakeholders, met als uitkomst dat sleutelspelers (overheden, ondernemers en kennisinstellingen) het eens zijn over welke voorwaarden goed werken en onderscheidend zijn voor productief ondernemerschap en welke voorwaarden achterblijven en waarop interventies nodig zijn. Dat is op zich al een vorm van coördinatie. Overeenstemming over de kenmerken en de meest effectieve interventies helpt alle sleutelspelers om acties op elkaar af te stemmen. We denken vaak dat coördinatie betekent dat iedereen over alles afspraken maakt. Coördinatie is ook al gebaat bij weten wat de ander doet, zodat je je gedrag daarop kunt afstemmen. Als bedrijven in de regio bijvoorbeeld inzicht bieden in hun onderscheidend vermogen, kan het onderwijs daarmee rekeninghouden.

Wie praat met beleidsmakers over hun regionaal DNA, komt vaak op onderwerpen zoals economische clustering, onderwijs en de arbeidsmarkt.

risch gevormd, maar niet onveranderbaar. Net als in biologische ecosystemen, brengen kleine interventies veel in beweging – zoals de introductie van de wolf in het Yellowstone National Park het complete ecosysteem ten goede veranderde. Anders dan DNA is een ecosysteem wél te veranderen. De uitdaging is om de interventie te vinden die met de kleinste inspanning het grootste effect heeft. Ten tweede hoef je niet alles zelf te doen als overheid. Actoren die belang

hebben bij een goed werkend ecosysteem en lokale kennis, hebben minstens zoveel verantwoordelijkheid voor een gezamenlijke agenda. Denk aan ondernemers, kennisinstellingen en werknemers. Een goed werkend ecosysteem kan schokken van buiten zelf opvangen, zodat niet steeds vooral naar de overheid wordt gekeken. Een goed functionerend ecosysteem verhoogt de adaptiviteit van regio's.

Na doorvragen blijken deze beleidsmakers zelf ook al intuïtief een beeld te hebben van hoe het ervoor staat in de regio op deze elementen. Het DNA van een regio vinden is vaak niet het probleem, dat beeld ontstaat vaak wel uit een combinatie van gevoel over en kennis van de regio. Maar hoe maak je tastbaar wat een regio kan doen met het gegeven DNA? De mogelijkheden die een regionaal DNA biedt aan het handelingsperspectief van de regio zijn interessanter om te onderzoeken, maar ook lastiger in kaart te brengen. Nederlandse regio's zijn zo begonnen met allerlei vormen van monitoring om hun regio's beter te leren kennen en grip op de toekomst te krijgen. Sommige regio's verzamelen gericht een aantal regionale kerncijfers en presenteren die interactief en online in een dashboard. Andere regio's bestellen uitgebreide onderzoeksrapporten die de kracht van het gebied in kaart brengen met gedetailleerde analyses van een momentopname. Beide benaderingen hebben toegevoegde waarde, zolang er onderscheid is tussen resultaten uit het verleden en mogelijkheden voor de toekomst.

Veel van de analyses richten zich echter op gerealiseerde wapenfeiten: een gemiddelde economische groei van zoveel procent over de afgelopen zoveel jaar, een sector die zoveel procent

meer toegevoegde waarde levert, of een daling van de werkloosheid over een bepaalde periode. Waardevolle informatie, maar deze resultaten bieden geen inzicht in de oorzaken van toekomstige welvaart in de regio. En ook geen concrete handvatten wat te doen. Het is interessanter als we in kaart brengen welke variabelen wel handvatten bieden en welke nieuwe methoden hiervoor beschikbaar zijn. In het tweede deel van dit hoofdstuk kijken we naar de elementen netwerken, kennis en talent uit het ecosysteem.

Economische clustering en innovatie

Wie aan regionale ecosystemen zelf vraagt wat de eigen regio typeert, is een beschrijving van de sterke economische clusters in de regio vaak het eerste antwoord. Voor een goed functionerend ecosysteem is een drijvende economische kracht van belang. Regio's beschrijven zichzelf altijd als een belangrijke speler voor de Nederlandse economie door hun sterke sectoren te benoemen en voor te rekenen hoeveel dit bijdraagt aan de export of het bnp van Nederland.

Zelf gaan we vaak een stap verder, en brengen in beeld welke bedrijven en sectoren sleutelspelers

zijn voor de economie van de regio. We kunnen met Open Data van de Kamer van Koophandel zeer gedetailleerde foto's maken van de sectorstructuur op gemeenteniveau. Dat is waardevol omdat we verder komen dan stellingen zoals 'een sterk materialencluster'. We zien dan welke specifieke soort bedrijvigheid het zwaartepunt is van een dergelijk cluster. In Limburg ontdekken we bijvoorbeeld dat in de sector industrie de meeste bedrijven actief zijn in vervaardiging van metaalproducten, maar dat het meest bijzonder voor de regio juist bedrijven zijn die materialen voor de bouw maken, zoals beton, glas, natuursteen en cement. Meer nadere analyse leert dat ook de metaalbedrijven zich vooral richten op materialen voor de bouw, zoals kozijnen. Deze bedrijven zijn wellicht toeleverancier van andere regionale, nationale en internationale partijen en door meer te weten over de opbouw van de sector kunnen we gericht vragen naar de uitdagingen van deze bedrijven. Dat geeft een regio inzicht in welke economische activiteiten dominant zijn in het ecosysteem en welke interventies passen bij de regionale bedrijvigheid.

Maar dat is nog niet genoeg. Innovatie zoekt vaak de grenzen van sectoren op, daarom zijn verbanden tussen sectoren essentieel. Dit vereist slimme combinaties met andere variabelen zoals:

- Innovatieprojectdata van onder meer de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) en Horizon 2020 om netwerken in kaart te brengen. Wij brengen deze systematisch bij elkaar en verrijken deze in het databestand Networks For Knowledge. Wie werkt met wie samen? En is dat regionaal georganiseerd?⁶⁰ Welke ondernemingen in de regio zijn sleutelspelers in innovatienetwerken? Wie zijn de bruggenbouwers tussen verschillende sectoren? Wie zijn nu nog weinig betrokken bij innovatie, maar kunnen vaker aangehaakt worden? Hoeveel geld wordt er aangetrokken vanuit publieke financiering naar bepaalde sectoren of kennisgebieden? Met data van RVO is te achterhalen welke bedrijven meespelen in het regionale ecosysteem en wie van hen waarschijnlijk een innovatieleider zijn.
- De aard van de bedrijvigheid in de regio. Het maakt uit of er veel 'filiaalbedrijven' zijn, vestigingen van buitenlandse moeders, of familiebedrijven die al lang aan de regio zijn verbonden en vaak ook gewend zijn om zich met elkaar in te zetten voor economie en samenleving. Je ziet ook of er voldoende plekken zijn (nogal eens bij universiteiten en

hogescholen) waar nieuwe ondernemers de bestaande bedrijven uitdagen en tegelijkertijd voorzien van nieuwe concepten. Jonge bedrijven zijn creatief, langer bestaande, grote bedrijven kunnen opschalen.

Deze inzichten helpen om de sleutelbedrijven in de regio te kennen en te benaderen, en met hen interessante crossovers te signaleren of misschien bij elkaar te brengen in projecten of uit te lokken door als overheid op te treden als *launching customer*.

Onderwijs

Technologische kennis en vaardigheden zijn volgens velen een belangrijk onderdeel van toekomstbestendig onderwijs. Het is in veel regio's een gevoelde urgentie: we kunnen investeren in technische bedrijvigheid – maar dan moeten de mensen er wel zijn.

Voorspellingen over uitstroom uit het onderwijs en aansluiting bij de regionale arbeidsmarkt helpen onderwijsinstellingen, (toekomstige) studenten en werkgevers betere keuzen te maken. De data hiervoor is beschikbaar, maar niet een-

voudig toegankelijk en zowel ondernemers als beleidsmakers hebben vaak niet direct inzicht in de trends in het (beroeps)onderwijs buiten de gebruikelijke analyses in de vorm van 'gebrek aan technici voor de regio'. Gedetailleerde opleidingsdata helpen hierbij en kunnen interactief inzichtelijk gemaakt worden.

Daarnaast worden de meeste vacatures niet vervuld door schoolverlaters, maar door mensen die al een baan hebben (gehad), daarom loont het ook om beter inzicht in het andere human capital te krijgen. Niet voor niets staat de arbeidsmarkt vaak hoog op de agenda in de regio.

Arbeidsmarkt

Een belangrijk onderdeel van het regionale DNA zijn het human capital en vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Interessant is hoe de beroepsbevolking is samengesteld, en of de dynamiek in de werkgelegenheid leidt tot baanpolarisatie, of dat zowel hoog-, middelbaar als laaggeschoolden profiteren van de veranderingen in de werkgelegenheid. Uit ons onderzoek blijken opvallende verschillen tussen regio's.⁶¹ Ook hier is het relevant iets te kunnen zeggen over de

60. Van der Starre, B. (2017, 7 november). *Bij kennisontwikkeling gaat verre vriend soms boven de goede buur*. Driebergen: Birch.

61. Stam, E., Romme, A. G. L., Roso, M., Van den Toren, J. P. & Van der Starre, B. T. (2016). *Knowledge triangles in the Netherlands: an entrepreneurial ecosystem approach*. Parijs: OECD.

toekomst. Innovatie is al een voorspeller van de sectoren en regio's waar de omvang en aard van de banen verandert. Maar regio's brengen nu ook in beeld waar huidige werknemers, als hun baan verdwijnt, naar toe kunnen, of waar sectoren die mensen nodig hebben óók naar kijken.⁶² In de regio Haaglanden hebben regionale werkgeversorganisaties, hbo-opleidingen en universiteiten deze informatie vervolgens in een experiment ook beschikbaar gesteld via een dashboard en een app, zodat individuele werkgevers, werkenden, werkzoekenden en schoolverlaters hun keuzen daarop kunnen afstemmen en op maat gemaakte suggesties krijgen.⁶³

Van identiteit naar beleid

Een analyse van de regio is alsof we samen kijken naar een familiefoto. Het is niet interessant dat de gemiddelde leeftijd 45,2 jaar is. Wel interessant is wie de laatste jaren erbij zijn gekomen en wie helaas verdwenen zijn of vertrokken. Je bespreekt wie met wie verbonden is. En eigenlijk zie je ook wie met branie uit z'n ogen kijkt, wie de lastige uitdager is en wie rustig de hele groep overziet. Je bespreekt met elkaar de gemeenschappelijke roots en daarmee identiteit van

je familie: wie zijn we? Waarom zijn we anders dan andere families? En waarmee redden we het steeds weer? Aan de hand van een foto durf je ook uit te spreken wat je mist in je familie en welke aanvulling of interventie nodig is om nog beter allerlei veranderingen van buiten op te vangen. In ons perspectief zijn nieuwe ondernemingen een belangrijke bron van verandering, om bestaande bedrijven uit te dagen en om de gaten die vertrekkende bedrijven achterlaten op te vangen. Deze dynamiek is niet lastig, op te vangen en, als het nodig is, zelfs uit te lokken. Bestuurders kunnen bijvoorbeeld:

- *spin-offs* en jonge ondernemers faciliteren, door accelerators of specifieke investeringsfondsen;
- de dialoog tussen onderwijs en regionaal bedrijfsleven organiseren;
- de feitelijke netwerken zichtbaar maken en versterken: weet wie de leiders in je netwerken zijn en bedenk hoe je ze medeverantwoordelijkheid geeft voor je ecosysteem om zo leiderschap te versterken;
- als *launching customer* optreden met uitdagende overheidsopdrachten die aansluiten bij reële issues in de regio en die tegelijkertijd het regionaal bedrijfsleven een testcase, leercase én showcase geven.

Tenslotte biedt de komst van Invest-NL, dat wil mee-investeren in publiek-private business cases, een kans en een uitdaging. Want het blijkt best lastig om tot financierbare cases te komen. Er zijn vele knoppen om aan te draaien, maar niet alles is nu nodig voor jouw regio. Inzicht in het DNA van je regio helpt wel nagaan wat echt nodig is.



62. Een voorbeeld is Rotterdam. Zie: *Inzicht in arbeidsmarktmobiliteit: HR-sessie in de Rotterdamse Haven* (2018, 11 januari). Driebergen: Birch.

63. Oosterwaal, L. (2017, 13 november). *Visie op innovatie in arbeidsmarktinformatie*. Den Haag: Talent Gekend.