

Venture Lab: de motor voor regionale innovaties

Welke kansen bieden ze voor Greenport Venlo?

(Helpdeskvraag HD 3226)

Robert Jan Fontein & Remco Kranendonk



Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding..... | 3 |
| 1.1 Probleemstelling en vraagstelling..... | 3 |
| 1.2 Vraagstelling..... | 3 |
| 1.3 Aanpak | 4 |
| 1.4 Structuur notitie..... | 4 |
| 2. Venture Labs: Een Learning community | 5 |
| 2.1 Venture Labs: een beschrijving..... | 5 |
| 2.2 Venture Labs, Incubators and science parks | 6 |
| 3. Venture Labs als component van de ‘Lerende regio’ | 9 |
| 3.1 Lerende regio | 9 |
| 3.2.Clustering | 10 |
| 3.3 Greenport Venlo als Lerende regio..... | 10 |
| 4. Drie voorbeelden van Venture Labs | 13 |
| 4.1 Venture Lab Twente (VLT) | 13 |
| 4.2 Venture Lab Leeds..... | 14 |
| 4.3 Global Venture Lab (GVL)..... | 17 |
| 5. Conclusie en aanbevelingen voor Greenport Venlo | 20 |
| 5.1 Conclusie | 20 |
| 5.2 Aanbevelingen | 20 |
| 6. Bronnen..... | 23 |

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling en vraagstelling

Innovaties zijn in de huidige kenniseconomie cruciaal om regionale en economische ontwikkeling te bewerkstelligen. Ook voor de ontwikkeling van Greenport Venlo is dit van belang. Innovaties op het gebied van bijvoorbeeld agribusiness, logistiek, Cradle 2 Cradle en kwaliteit van leefomgeving zijn voor Greenport Venlo onmisbaar. Innovaties kunnen plaatsvinden door kennisontwikkeling en toepassing van creativiteit. Belangrijke voorwaarde in de ontwikkelingsstrategie is dat onderzoekers, onderwijsinstellingen, ondernemers, overheden en de omgeving (de 5 o's) samenkomen en samenwerken en zorgen voor inbedding van ideeën en activiteiten.

Greenport Nederland, specifiek Greenport Venlo erkennen het belang van innovaties en hebben ook de ambitie om de 5 o's bij elkaar te brengen. Zo heeft Greenport Nederland inmiddels het programma 'Greenport University Network' in het leven geroepen dat als centrale doelstelling heeft: *"het oplossen van vraagstukken, die voortkomen uit het bedrijfsleven, die wetenschappelijk moeten worden opgelost met een effectieve vertaling van de onderzoeksuitkomsten naar het bedrijfsleven"*. Greenport Venlo heeft expliciet uitgesproken dat groei van de maakindustrie en value added logistics speerpunten zijn. Innovaties moeten deze groei mogelijk maken. Tegelijkertijd geeft Stichting Greenport Venlo aan dat de innovatiekracht van het totale Midden en Klein Bedrijf (MKB) in de regio nog wat achter blijft en dat daarom investeringen, samenhang en focus nodig zijn om innovaties van het MKB te stimuleren.

Om dit te bereiken moeten bestaande netwerken van regionale overheden, onderzoek- en onderwijsinstellingen en omgeving bij elkaar worden gebracht en worden verbonden. Zogenaamde 'Venture Labs' kunnen dit bewerkstelligen. Venture Lab is een concept dat afkomstig is uit de Verenigde Staten, maar inmiddels ook in Nederland is geland. In Twente is de eerste officiële Venture Lab van Nederland in het leven geroepen.

Het ministerie van EL&I en medewerkers van het stafbureau van Greenport Venlo zijn geïnteresseerd op welke manier Venture Labs ingezet kunnen worden om bij te dragen aan de regionale ontwikkeling van Greenport Venlo. Concreet kan inzicht bijdragen aan de ontwikkeling van een aantal innovatieprogramma's voor Greenport Venlo, maar ook andere regio's kunnen leren van het gebruik van Venture Labs voor regionale innovaties. Het ministerie heeft de helpdesk van het beleidsondersteunend onderzoek aangeboord om het fenomeen venture labs te verkennen, met het oog op toegevoegde waarde als instrument voor Greenport Venlo.

1.2 Vraagstelling

Gevraagd wordt om een quick scan uit te voeren naar het concept Venture Labs en hoe dit gebruikt kan worden om regionale innovaties op het gebied van agribusiness, logistiek, C2C en kwaliteit leefomgeving in Greenport Venlo te bewerkstelligen. Daarbij zijn de volgende subvragen opgesteld:

- *Wat zijn Venture Labs?*
- *Op welke manier kunnen Venture Labs bijdragen aan regionale, ruimtelijke en economische ontwikkeling van Greenport Venlo?*

- *Hoe worden Venture Labs georganiseerd zodat het met het initiatief van het Innovatie Centrum geïntegreerd kan worden?*

1.3 Aanpak

De vragen zijn via een documenten- en een literatuuranalyse en een internetverkenning beantwoord. De resultaten zijn gepresenteerd en bediscussieerd in een vergadering van de brede overleggroep van het Stafbureau Greenport Venlo.

Gezien de beperkte tijd ligt de focus van deze helpdeskvraag op het organisatorische en procesmatige aspect van Venture Labs en niet zo zeer op de ruimtelijke implicaties die het heeft.

1.4 Structuur notitie

De notitie bevat de volgende structuur:

1. Beschrijving concept Venture Labs
2. Venture Labs en regionaal-economische ontwikkeling
3. Praktijkvoorbeelden van Venture Labs
4. Aanbevelingen hoe Venture Labs kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Greenport Venlo

2. Venture Labs: Een Learning community

2.1 Venture Labs: een beschrijving

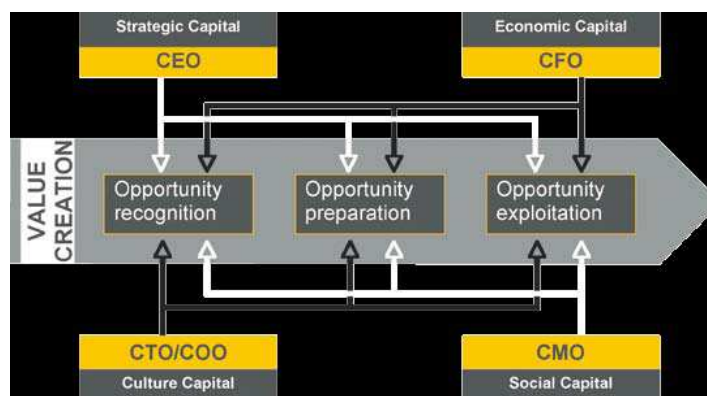
In de praktijk zien we verschillende invullingen van het concept Venture Lab (zie hoofdstuk drie). Wel is steeds de centrale gedachte hetzelfde.

Een Venture Lab is over het algemeen een technologisch centrum dat ondersteuning biedt aan startende ondernemers, wetenschappers, PhD's en studenten die een patent of techniek willen commercialiseren in een onderneming. Een Venture Lab is te omschrijven als een gebouw, maar het is meer dan dat. Het is tevens een onderwijsprogramma, waarin op een gestructureerde manier een onderneming opgezet kan worden. Deelnemers aan het Venture Lab programma hebben meestal een eigen idee en willen dat graag vermarkten. Het hebben van een idee is echter meestal niet noodzakelijk.

Het concept Venture Lab fungeert als het ware als een soort laboratorium, waar nieuwe ideeën tot stand komen. De focus ligt echter op het commercialiseren van een idee, dat vaak al van te voren bedacht is. Vaak zijn bedenkers van ideeën bezig met het optimaliseren van het product en vergeten de bedrijfsvoering. Venture Labs richten zich juist op dit aspect.

In een Venture Lab staat zowel de ontwikkeling van een bedrijf centraal, evenals kennisontwikkeling. Daarbij wordt vaak het commercialiseren van een onderneming als een wetenschap gezien en niet alleen als een bijkomstigheid. Venture Labs brengen deelnemers de cruciale factoren bij om een product op de markt te brengen en daaromheen een onderneming te bouwen.

Het schema (figuur 1) maakt duidelijk dat er veel komt kijken bij het op de markt brengen van een product. Zo moet het product verschillende fasen doorlopen (opportunity recognition, opportunity preparation en opportunity exploitation). Ook is zichtbaar dat het op de markt brengen van een product afhankelijk is van strategic, economic, culture en sociale capital. Hierbij zijn ook nog eens verschillende leidinggevenden betrokken (CEO, CFO, CTO, COO en CMO). In Venture Labs worden deze complexiteiten inzichtelijk gemaakt.



Figuur 1: De stappen die een product doorloopt om op de markt te verschijnen

Een belangrijk aspect van Venture Labs is dat deelnemers volledig verantwoordelijk zijn voor hun eigen leer- en ontwikkelingsproces. Dit betekent dat een Venture Lab programma heel persoonlijk is, afhankelijk van de behoefte van een deelnemer. Daarnaast staat ook het leren en werken met elkaar centraal. Vaak wordt er dan ook in teams gewerkt aan het bouwen

van een bedrijf rond een product om makkelijker met de complexiteiten om te gaan. In die zin fungeren Venture Labs als een 'learning community'. Een Venture Lab wordt doorgaans gefaciliteerd door een universiteit, in samenwerking met overheden en gelieerde 'technologische' bedrijven. Venture Labs zijn dan ook meestal gelokaliseerd op campussen.

Venture Labs faciliteren in:

- Kennis over business development
- Kantoorruimte
- (Soms) Financiële ondersteuning
- Netwerk met ervaren ondernemers en venture capitalists (investeerdere)
- Ondersteuning bij planning en andere organisatorische zaken
- Een omgeving die kennisuitwisseling en ontwikkeling bevordert

Concreet biedt een Venture Lab in ieder geval de volgende trainingen aan:

- Strategie
- Marketing
- Financiering
- Technologie
- Organisatie
- Persoonlijke en team capaciteiten.

Onderdelen Venture Labs



Figuur 2: Onderdelen Venture Labs

2.2 Venture Labs, Incubators and science parks

Venture Labs worden vaak vergeleken met incubators en science parks. Voor een goed begrip is het belangrijk deze concepten te onderscheiden.

Incubators zijn programma's om beginnende ondernemers te ondersteunen. Het helpt hen obstakels te overwinnen die beginnende ondernemers tegenkomen. De ondersteuning bestaat vooral uit werkruimte, maar het kan ook bestaan uit netwerkactiviteiten of het faciliteren van internettoegang. Het programma is vooral geënt op het faciliteren van de randvoorwaarden. Hoewel er veel overeenkomsten zijn tussen incubators en Venture Labs bestaan er ook twee belangrijke verschillen:

- In tegenstelling tot Venture Labs staat het gestructureerd leren en het onderwijsprogramma minder centraal in incubatorprogramma's.
- De koppeling met de universiteit is bij Venture Labs sterker dan bij Incubators. Deze laatste worden meestal gevormd door overheden in combinatie met een bedrijfsmatig adviesorgaan voor ondernemers, terwijl Venture Labs nadrukkelijker door universiteiten en bedrijven in het leven zijn geroepen.

Ook worden Venture Labs geassocieerd met science parks. Volgens Hannan en Chaplin (2003) is dit onjuist. Science parks zijn locaties waar wetenschappers en ondernemers elkaar ontmoeten, kennis met elkaar uitwisselen en gezamenlijk of onderling nieuwe commerciële en wetenschappelijke initiatieven ontplooiën. In die zin wordt met een science park de fysieke omgeving bedoeld. Venture Labs, en ook incubators, zijn veel meer op het proces gericht, hoewel ook die concepten een ruimtelijke component kennen. In Nederland is de High Tech Campus in Eindhoven het bekendste en één van de meest innovatieve science parken (Zie hieronder). Gilbert et al. (2008) beargumenteren dat de aanwezigheid van venture labs, incubators en science parks bijdraagt aan de ontwikkeling van een sterke regionale economie en ruimtelijke kwaliteit.

High Tech Campus

High Tech Campus Eindhoven staat synoniem aan 'open innovatie'. Op één vierkante kilometer werken meer dan 8.000 onderzoekers, ontwikkelaars en ondernemers intensief samen aan de ontwikkeling van technologieën en producten van morgen. Intelligente pillen die de gezondheid bewaken waar we ook zijn, slimme etalageruiten die aanbiedingen tonen van producten waar we op dat moment naar kijken, extreem energiezuinige lichtconcepten in muren en plafonds. Campusbedrijven delen dezelfde drive: ze creëren waarde voor mensen en ontwikkelen innovatieve oplossingen die het leven van mensen gezonder, aangenaamer, makkelijker en interessanter maken. High Tech Campus Eindhoven is de 'Hotspot for Human Focused Innovation'.



Figuur 3: High Tech Campus Eindhoven (Bron: RJ Fontein)

3. Venture Labs als component van de ‘Lerende regio’

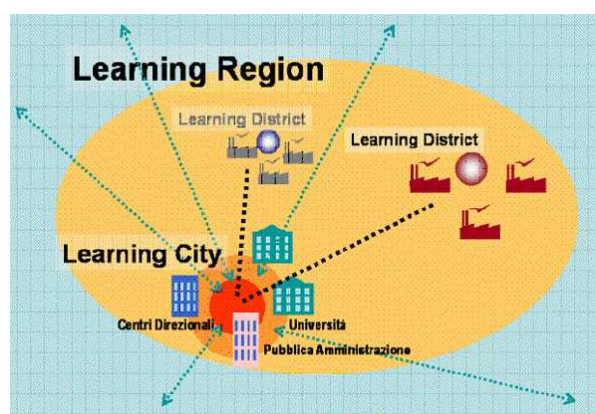
Belangrijke vraag in de verkenning van het concept Venture Lab is hoe het bij kan dragen aan de economische en ruimtelijke ontwikkeling van een regio. Een literatuuranalyse wijst uit dat er genoeg argumenten zijn dat dit het geval is.

3.1 Lerende regio

Venture labs hebben als doel innovatieve producten te vermarkten en duurzame ondernemingen te ontwikkelen, die zich regionaal vestigen. In die zin kunnen Venture Labs een belangrijk instrument zijn in de ontwikkeling van een ‘Lerende regio’.

Lerende regio is tegenwoordig het meest gepropageerde economische ontwikkelingsconcept in verschillende westerse regio's (Hassink, 2005). Het concept en bijbehorende instrumentarium zijn ontstaan vanuit nieuwe managementparadigma's, nieuwe benaderingen in de regionale planning en veranderingen in governancebenaderingen en regionale ontwikkeling, die vooral geschikt zijn voor het aanpakken van complexe vraagstukken (Kranendonk & Kersten, 2009). Centraal uitgangspunt is dat economische ontwikkeling in de huidige kenniseconomie afhangt van de capaciteit van individuen en organisaties om deel te nemen aan een (collectief) regionaal leerproces.

Lerende regio's veronderstellen een andere aanpak van regionaal beleid. Zo is een lerende regio meer gebaat bij een infostructuur (een structuur gericht op kennis en informatie) dan een infrastructuur. Lerende regio's bevatten een regionale netwerkorganisatie met een bottom-up benadering, transparantie en face-to-face relaties die als basis dienen voor innovaties. Daarnaast geldt dat kenniscreatie de basis is voor regionale, nationale en internationale concurrentie (Hassink, 2005; Kranendonk & Kersten, 2009).



Figuur 4 Learning Region

Binnen een lerende regio is een netwerk actief dat open staat voor leren. Dat netwerk is belangrijk om innovaties te kunnen bewerkstelligen (Kranendonk & Kersten, 2010). Daarin staan sociale interacties tussen mensen, maar ook tussen ondersteunende organisaties centraal. In de academische wereld is dit vertaald naar het 'social networking' (of sociaal leren) concept (Morgan, 2007): *'The social networking approach points to the important function of personal, trustful relationships for successful regional development in terms of arising agglomerations of innovative firms'*. Als instrument voor sociaal leren en social networking worden Communities of Practice (CoP) gebruikt (Kranendonk & Kersten, 2009). Wanneer er in een regio sprake is van social networking kan er een regionale clubgedachte ontstaan met als doel gezamenlijke innovaties te bewerkstelligen, waarbij het collectieve regionale belang en collectief leren, zwaarder weegt dan het individuele belang. Morgan (2007) beargumenteert dat dit een belangrijke voorwaarde is voor regionale ontwikkeling. Daarnaast geeft Hautala (2005) aan dat samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en universiteit onmisbaar is om regionale ontwikkeling te stimuleren. Het onderzoek maakt ook

duidelijk dat innovaties eerder plaats vinden als het bedrijfsleven en universiteiten structureel samenwerken.

Er is tot op dit moment vrijwel geen onderzoek gedaan naar de bijdrage van venture labs aan regionale ontwikkeling. Daarentegen zijn de effecten van incubators wel onderzocht. Zo hebben Hannan en Chaplin (2003) bekeken wat de bijdrage is van incubators aan de regionaal-economische ontwikkeling in Engeland. Conclusie is dat incubators bijdragen aan innovaties en werkgelegenheid in kennisregio's.

Een regionale ontwikkelingsstrategie waarin leren, innoveren en bedrijfsontwikkeling centraal staat heeft economische meerwaarde. Venture labs stimuleren dit proces. Daarmee mag aangenomen worden dat Venture Labs positief bijdragen aan regionaal- economische ontwikkeling.

3.2. Clustering

Venture Labs zijn gebaat bij een omgeving die kennisuitwisseling stimuleert. Daarvoor is een inspirerende omgeving cruciaal. Eveneens de ruimtelijke nabijheid van onderzoeksinstituten en ondernemingen. In lerende regio's zien we eveneens dat economische activiteiten zich clusteren. In diverse studies is onderzoek gedaan naar het belang van clustering van economische activiteiten voor de regionale ontwikkeling.

Gilbert et al (2008) hebben de relatie tussen clusters, kennistransfer, nieuwe innovaties en groeiprestaties van regio's onderzocht. Het onderzoek maakt duidelijk dat bedrijven succesvoller innoveren wanneer zij veel contact hebben met nabij gelegen bedrijven die ook innovatieactiviteiten ondernemen. Hierdoor vindt er kennisuitwisseling plaats. Een andere conclusie is dat ruimtelijke clustering de prestaties van bedrijven beïnvloedt omdat bedrijven door competitie wel innovatief moeten blijven om de concurrentie aan te kunnen gaan. Ook geven zij aan dat face-to-face contact heel belangrijk is in een kennisregio.

Venture Labs bevinden zich vrijwel altijd in het centrum van een lerende regio, op kennisparken, omdat het een plek is waar verschillende mensen elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen.

3.3 Greenport Venlo als Lerende regio

Greenport Venlo vertoont kenmerken van een lerende regio. Greenport Venlo is op dit moment bezig met een regionaal ontwikkelingsproces, waarin unieke mogelijkheden voor regionale ontwikkelingen op het gebied van de Agro- en Foodsector in relatie tot nationale en internationale schaal centraal staan. Dit zoekproces heeft een open karakter, omdat in een open netwerkstructuur wordt gewerkt en deelname plaatsvindt vanuit de 50's.

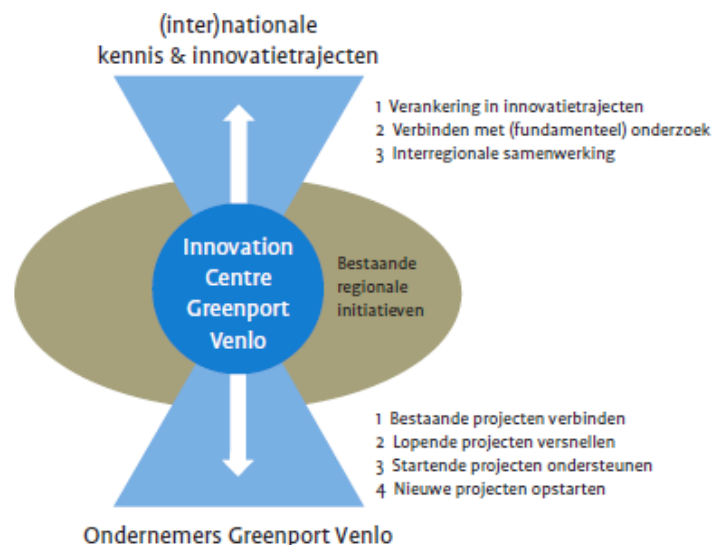
Kranendonk & Kersten (2009) geven in het rapport 'Sturen met kennis in Greenport Venlo' aan dat in de regio nieuwe vormen van inter-persoonlijke competenties tussen boeren, burgers, overheden en kennisinstellingen zijn ontstaan. Er is door het gebruik maken van het concept van CoP's geleidelijk een regionaal netwerk ontstaan dat gericht is op gezamenlijke strategie- en perspectiefontwikkeling, waarbinnen kennis en leren een belangrijke rol spelen. Voorbeeld is dat in Greenport Venlo als eerste regio in Nederland, mede op het initiatief van Rijkspartijen, gewerkt wordt aan de totstandkoming van een regionaal kennisarrangement. Er vindt erkenning plaats voor de gemaakte keuzen, zowel voor de inhoudelijke thema's, ook van landsbelang, en de manier van werken – co-creatie en gezamenlijke kennisontwikkeling.

Belangrijke constatering is dat de ontwikkeling van de lerende regio Greenport Venlo niet vanzelf gaat. Daarvoor zijn instrumenten nodig die kenniscreatie en innovaties stimuleren.. Een Venture Lab kan één van die instrumenten zijn.

3.4 Venture Labs als onderdeel van het innovation centre

In het rapport 'Vizier op de Vernieuwing' stelt Stichting Greenport Venlo dat innovaties in het Midden-en-Klein bedrijf onontbeerlijk zijn voor de economische ontwikkeling van de regio. Een Venture Lab kan als instrument dienen om die innovaties te bewerkstelligen, door ze te commercialiseren. Daarom kunnen ze als belangrijk onderdeel van het ondernemersgedreven innovatiebeleid voor het MKB in Noord- en Midden Limburg fungeren.

De ambitie van de Stichting Greenport Venlo is te komen tot een Innovation Centre. Dit moet fungeren als top—innovatiecetrum dat op praktische wijze rechtstreeks vanuit de ondernemersvraag nieuw innovatief vermogen organiseert (Stichting Greenport Venlo, 2010). Wij denken dat een Venture Lab geschikt is om als onderdeel van het innovation centre te dienen, waarbinnen innovatieve projecten en ideeën kunnen worden gecommmercialiseerd tot een onderneming. Onderstaande figuur geeft de ambitie weer van het innovation centre: Enerzijds ontwikkelingen en innovaties meer aan laten sluiten op kennisprogramma's en innovatietrajecten. Anderzijds innovaties voor (startende) ondernemers te faciliteren. Venture Labs zijn met name bruikbaar om startende projecten te ondersteunen en nieuwe projecten op te starten (onderdeel 3 en 4 in de relatie met de ondernemers, zie figuur 5) .



Figuur 5: Ambitie van innovation Centre

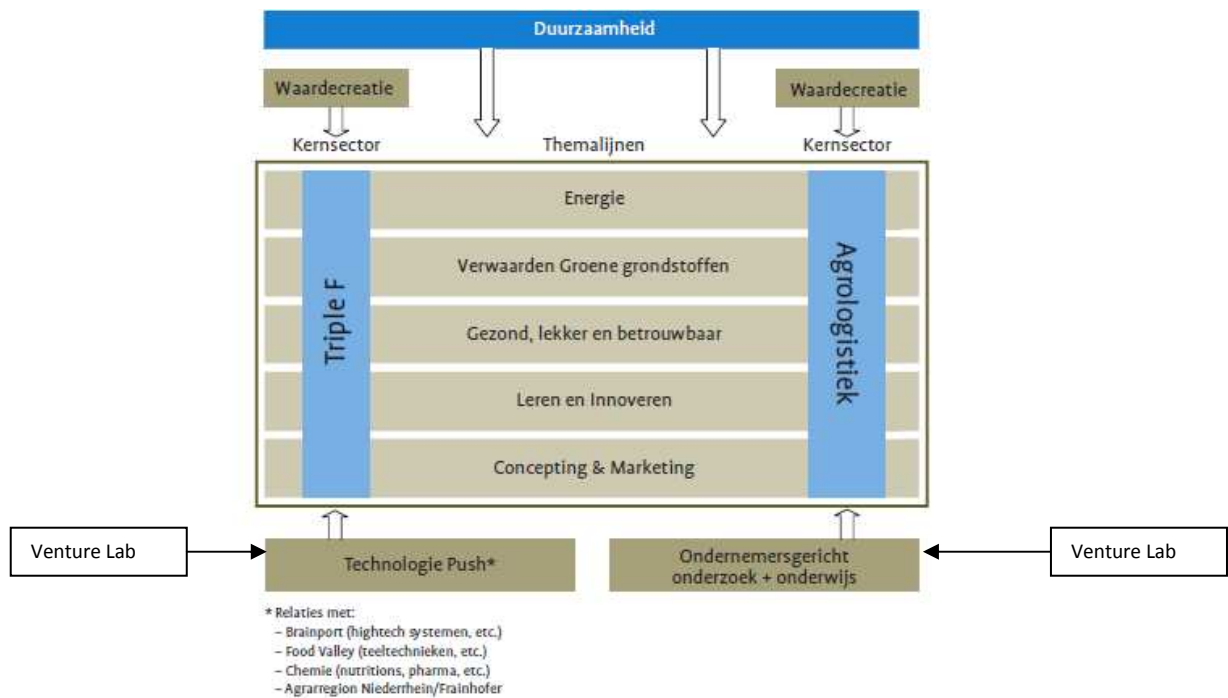
Innovatiekader

Om te komen tot innovaties is er door de stichting een innovatiekader opgesteld (figuur 6). Deze bestaat uit vijf bouwstenen:

- Duurzaamheid als leidend principe;
- Versterken en vergroten van de toegevoegde waarde via een strategische aanpak van waardecreatie;
- Van product/productieketens naar twee kernsectoren (Triple F= Fresh, Food and Flowers en Agrologistiek);

- Vijf inhoudelijke themalijnen;
- Relaties met andere regio's.

Deze bouwstenen vormen tezamen het innovatiekader van de regio. In het schema zien we een duidelijke rol van een Venture Lab. Met name aan de onderkant van het schema: voor technologische push en ondernemersgericht onderzoek en onderwijs kan een Venture Lab een waardevol instrument zijn.



Figuur 6: Innovatiekader

Venture Lab moet worden gezien als een onderdeel van en een aanvulling op het te ontwikkelen innovatie instrumentarium in Greenport Venlo. Het kan beschouwd worden als een wijze waarop innovatieve productontwikkeling en het opzetten van ondernemingen kan worden gestimuleerd. Belangrijke vraag is wel, op welke wijze het functioneel kan worden ingezet in Greenport Venlo, gezien de inhoudelijke thematiek, de bedrijfsstructuur en de relatie met overig instrumentarium.

Aansluiting met activiteiten van het stafbureau, van waaruit programma overstijgende activiteiten worden opgepakt, is belangrijk. Relevant zijn de werkgroepen netwerkontwikkeling – dat zich onder meer richt op het opzetten van een raad van advies, en de werkgroep human capital roadmap, waarin sociale innovatie, de koppeling met onderzoek- en onderwijsinstellingen wordt versterkt, met het oog op het realiseren van nieuwe initiatieven en banen.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de concrete invulling van Venture Labs door naar praktijkvoorbeelden te kijken.

4. Drie voorbeelden van Venture Labs

In de wereld bestaan verschillende Venture Labs. Hieronder volgt een beschrijving van drie Venture Labs: Venture Lab Twente, Leeds en Global Venture Lab.

4.1 Venture Lab Twente (VLT)

De universiteit van Twente is in 2008 begonnen met het oprichten van het Venture Lab Twente (VLT). Inmiddels werkt hogeschool Saxion ook mee aan de ontwikkeling van VLT. Het is gelokaliseerd op kennispark Twente, in de zogenaamde 'Corridor'. Belangrijkste doel is de samenwerking tussen onderzoek en ondernemers te bevorderen. Volgens de universiteit was dat hard nodig omdat in het buitenland veel meer rendement wordt gehaald uit technische innovaties, in die zin dat er vaker succesvolle 'high-tech – high growth' bedrijven worden opgericht en daarmee eerder een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de regio wordt geleverd.



VLT heeft een methode ontwikkeld waarin ondernemers/ innovators worden voorbereid om ondernemingen te starten. De methode leert ondernemers hoe een ondernemingsteam gebouwd moet worden, maar ook hoe ze een business plan moeten opstellen. De verwachting is dat er de komende vier a vijf jaar in totaal zo'n 350 mensen met plannen voor een eigen bedrijf starten met behulp van VLT. Volgens de doelstellingen komen daaruit 210 bedrijven voort waarvan ten minste 15 bedrijven zullen uitgroeien tot middelgroot of groot bedrijf. Op dit moment worden wel veel bedrijven opgestart, maar de gemiddelde bedrijfsgrootte is klein met vijf tot tien werknemers per onderneming. Die bedrijven doen het goed maar ze worden niet groter terwijl er wel veel groeipotentie is.

De formule van VLT is als volgt: onderzoek wat en wie iemand nodig heeft om een groeionderneming op te zetten en zorg voor goede coaching gedurende de opbouwfase van het bedrijf. Het programma duurt een jaar, waarin startende ondernemers een persoonlijk ontwikkelingsprogramma volgen. Daarnaast wordt er ook gewerkt aan teamvaardigheden. Het VLT investeert niet in kansrijke ondernemingen. Wel biedt het een netwerk aan, in combinatie met deskundig personeel, waardoor Venture Capitalists die bereid zijn om te investeren in een goed idee.

VLT is een initiatief dat nadrukkelijk ook ten doel heeft om regionaal-economische ontwikkeling te bewerkstelligen. VLT richt zich niet alleen op starters, maar ook op grotere buitenlandse bedrijven die in Nederland willen gaan ondernemen. Het wil daarmee die bedrijven een 'zachte landing' bezorgen. Dit doet VLT door die bedrijven in contact te brengen met het netwerk en te scholen in de Nederlandse manier van ondernemen. Verder richten ze zich ook op de grote bedrijven zoals DSM, Philips, Akzo, etc. Deze bedrijven investeren soms in ideeën van eigen werknemers. VLT begeleidt hen om er volwaardige bedrijven van te maken.

In de ontwikkeling van VLT werken onderzoeksinstituten en het bedrijfsleven nadrukkelijk samen. Ook de verschillende regionale overheden zijn erbij betrokken. Deelnemers betalen 2500 euro, een laag bedrag doordat VLT gesubsidieerd wordt door de Europese Unie (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling), regio Twente en de provincie Overijssel. Andere betrokken partijen zijn: Innovatieplatform Twente en Nikos (Nederlands Instituut voor Kennisintensief Ondernemerschap).

Voorbeelden VLT

- **3-D printing**

Een deelnemer van VLT heeft expertise en ambities op het gebied van 3-D printing. Omdat dit zo'n nieuwe technologie is, moet dit in een speciale omgeving opgezet worden. Met behulp van VLT is er een kenniscentrum opgezet waarin de Universiteit Twente, Saxion Hogeschool, leveranciers van machines en nog een paar partijen gezamenlijk onderzoek kunnen doen, waarin het belang van deze nieuwe technologie aan de maakindustrie kan worden geshowd. Voor de ondernemers is dit geweldig en hiermee wordt Twente gepositioneerd als het 3-D printing centrum van Nederland.

- **Vliegtuigen op biobrandstof**

Een ondernemer uit Groningen wil een luchtvaartschool opzetten en wil zijn vliegtuigen op biobrandstof laten vliegen. Daar hoort ook het opzetten van een testcentrum met vliegtuigmotoren voor biobrandstof bij. Door de inbreng van VLT heeft het bedrijf zich gevestigd in Twente en zijn de eerste biobrandstofftesten uitgevoerd. De verwachting is dat dit bedrijf op termijn veel regionale arbeidsplaatsen zal opleveren.

- **Onderzoek**

Activiteiten in het kader van VLT worden ook gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek. Belangrijke onderzoeksvraag voor VLT is hoe het komt dat het ene bedrijf flink groeit en het andere bedrijf blijft steken. Door deelnemers te vragen een dagboek bij te houden waarin de vorderingen worden genoteerd, kunnen die dagboeken worden gebruikt in de coaching en daarnaast vormen de verkregen data prima onderzoeksmateriaal. Hierdoor kan inzichtelijk gemaakt worden hoe ondernemingsprocessen lopen, hoe bedrijven groeien, wat de rol is van netwerken en welke strategie succesvol is. Voordeel is dat de ontwikkeling als het ware 'real time' meegemaakt wordt, waardoor ook bijgestuurd kan worden, in plaats van alleen achteraf constateren dat het anders had gemoeten. Belangrijk is ook inzicht in de rol van financiële stromen.

Opvallendheden VLT

- Sterke koppeling met universiteit. Koppeling ondernemen en onderzoek vormt de basis voor innovatie.
- Open innovatie concept.
- Sterke relatie met Pieken in de Delta.
- VLT wordt goed gecommuniceerd.
- Nadrukkelijke plaats op Science park Twente.
- VLT vormt input wetenschappelijk onderzoek naar ondernemen.

4.2 Venture Lab Leeds

Een ander soort Venture Lab vinden we in Leeds. Daar heeft een particulier, Richard Whitson, een Venture Lab opgericht waar starters met een goed idee deze kunnen laten commercialiseren tot een onderneming. Daarnaast is het Venture Lab ook nadrukkelijk bedoeld om bestaande bedrijven praktisch te ondersteunen.



Bedrijven kunnen lid worden van Venture Lab Leeds, dat betekent dat zijn allerlei vragen over ondernemen aan experts, die werken voor Venture Lab Leeds, kunnen stellen. De diensten die worden aangeboden zijn o.a. hulp bij het opstellen van een businessplan of online strategie. Daarnaast is het ook mogelijk om tijdelijk een kantoorgebouw of vergaderzalen te huren, met allerlei ondersteunende faciliteiten.

Hieronder een selectie van mogelijke faciliteiten:

| HOT-DESKING SERVICES | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Service | Hotdesker Basic £150 / month | Hotdesker Plus £195 / month | Hotdesker Gold £295 / month |
| Leeds city centre address (For Member's incoming mail) | Included | Included | Included |
| File servers and email management (Details upon request) | Not included | Not included | Included |
| Hot-desking pod (Number of inclusive hours per month. Subject to availability. Pre-booking required) | 30 hours | 50 hours | 100 hours |
| Free Wi-Fi access | Included | Included | Included |
| On-site tea, coffee, newspapers | Included | Included | Included |
| Meeting room (For 4 people, meet and greet and refreshments included) | £30 per hour | 4 hours included | 6 hours included |
| Mail handling (Safekeeping of member's mail and mail signed for) | Included | Included | Included |
| Fax receipt and forwarding (Accept member's faxes and forward to their chosen email address) | Included | Included | Included |
| Photocopying, printing, fax (Charges apply—details upon request) | Included | Included | Included |
| Dedicated 01132 telephone number (Answered by our reception in your company name) | Not included | Included | Included |
| Telephone messages (Taken by our reception and relayed via SMS or Email) | Not included | Included | Included |
| Business development workshop | £100 | £50 | |

Figuur 7: Lijst met faciliteiten Venture Lab Leeds

Venture Lab Leeds biedt verder een investeringsprogramma aan voor startende ondernemers. Dit programma duurt zes maanden en bevat allerlei belangrijke aspecten die komen kijken bij het opzetten van een bedrijf. Het programma is als volgt:

Month 1 and 2 (Introduction)

- Company formation and legal structure an introduction to shareholders agreements service contracts and employment contracts
- Business plan creation
- Company vision and analysis of the business plan
- Production of prudent financial forecasts
- Evaluation of revenue and profit model
- Stress testing the forecasts and strategy

Month 3

- How to present your business to Investors, customers and any audience. How to sell yourself and your business effectively
- How to pitch
- Selling and how to close
- Negotiation
- Marketing
- Defining of the marketing strategy
- Tested marketing know-how, applicable to start-ups
- Creative marketing
- Digital communications strategies
- Communications & Public Relations
- Social Media
- Effective web strategies
- Your website strategy

Month 4

- Creating an effective operation within your business
- Your management team
- Recruiting
- Empowerment
- Trust
- IP and operating systems
- IT strategy and options
- Scaling up your operation
- Employment contracts and legals
- Business premises and leases
- Creation of business terms and forms

Month 5

- Methods of financing the business during different stages
- Prudent financial planning and management
- Budgeting
- Cashflow
- Working and managing via your business plan
- Forcecasting
- Effective billing strategies
- Importance of effective Management Accounting
- Importance of Board Meetings
- Stress testing your financials again
- Scaling up, Mergers, Aquisitions, exits

Month 6 (Final preparation)

- Critical path to launch

- Complete course refresh stage by stage
- Preparing you and your business for the outside world
- Negotiating with investors
- Guide to Venture Capital
- Guide to Business Angels
- How to pitch to business angels and Venture Capitalists
- Investor day
- Go live

Opvallendheden Venture Lab Leeds

- Venture Lab is door een particulier opgezet. Er is geen relatie met de universiteit of onderzoeksinstituten.
- Het Venture Lab biedt nadrukkelijk praktische ondersteuning voor bestaande bedrijven indien ze lid zijn van het Venture Lab.
- Het Venture Lab is dusdanig ingericht zodat makkelijk genetwerkt kan worden.
- Venture Lab is niet uitsluitend bedoeld voor technische start-ups.
- Venture Lab Leeds doet nadrukkelijk aan online marketing en communicatie (Venture Lab TV)

4.3 Global Venture Lab (GVL)

Global Venture Lab (GVL) is een platform van verschillende universiteiten in India, Berkeley en Finland. Het vormt een netwerk van technische faculteiten, studenten en alumni waarin gezamenlijk aan technische problemen wordt gewerkt, waarvoor onderzoek en innovaties cruciaal zijn. Het doel is uiteindelijk de technische oplossingen en innovaties te vertalen naar ondernemingen.



A UNIVERSITY BASED BUSINESS CREATION PLATFORM

De inzet is het verkrijgen van een nieuwe globale faculteit, waar wetenschap wordt gecommmercialiseerd. GVL probeert nadrukkelijk theorie en praktijk te verbinden. Wetenschappers, ondernemers en investeerders maken allen deel uit van het netwerk waardoor de verbinding tot stand wordt gebracht. Het werken in teams is een belangrijk uitgangspunt van GVL. GVL is nadrukkelijk een methode en geen ruimtelijke plek. GVL heeft drie kernwaarden: grenzenloos, ondernemen en co-creatie.

Grenzenloos (global):

- Lokale innovaties naar globale markten brengen.
- Samenwerken met internationale faculteiten en universiteitsinstituten.
- Culturen verbinden, evenals wetenschappelijke disciplines en economiesectoren.

Ondernemen (venture):

- Gericht op individuen die de intentie hebben om hun onderneming te laten groeien.
- Netwerken met ondernemers over de hele wereld.
- Investeren in kennis en niet alleen in geld.

Co-creatie (lab)

- Focus op commercialiseren als een wetenschap en niet als een praktijk.
- Netwerken met ondernemers over de hele wereld.
- Het brengen van ondernemers naar de universiteit en studenten en onderzoekers naar de zakenwereld.

GVL biedt onderwijsprogramma's aan op het gebied van technologie business en human business. Daarnaast vinden er diverse onderzoeken plaats in het kader van GVL. Ook biedt GVL een netwerk voor ondernemers aan.

Concreet zijn er in het GVL project vier belangrijke inputs en outputs:

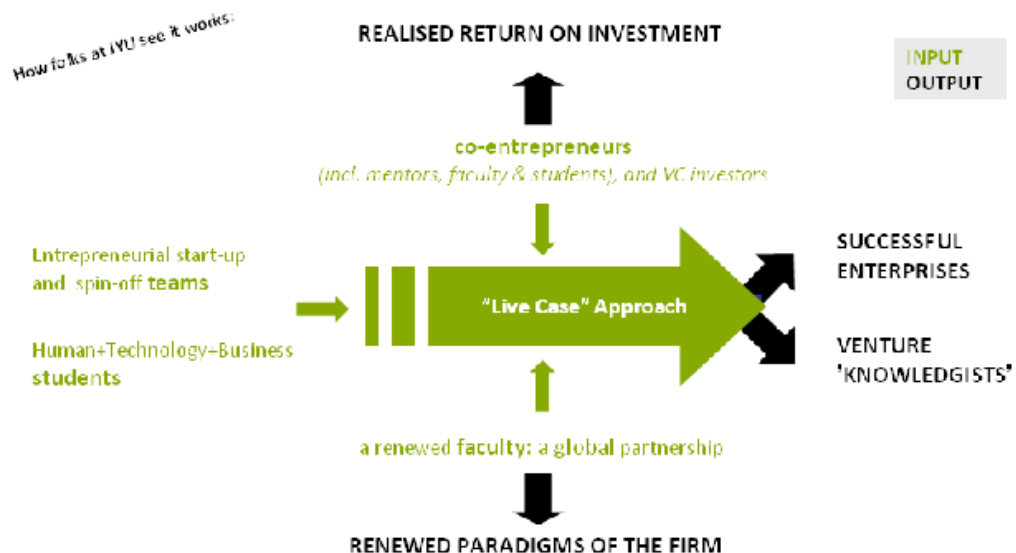
Inputs:

- faculteit
- studenten
- ondernemers
- co-ondernemers

Outputs:

- theorieën
- kenniswerkers
- ondernemers
- Return on Investment

In onderstaande schema is de aanpak van GVL schematisch weergegeven.



Figuur 8: Aanpak GVL

Centraal staat de "Live Case" approach, waarbij mensen aan echte ondernemingen werken die ook daadwerkelijk kans van slagen hebben.

Voorbeelden GVL

- **Rural Indian Health Kiosk**

Het Health Kiosk project heeft als doel duizenden gezondheidsloketten in India te openen. GVL heeft hierin een leidende rol om een succesvolle strategie hiervoor te bedenken. Centraal staan drie kerntaken:

- Ontwikkeling van het concept “health kiosk”.
- Een strategie om een globale community te krijgen dat de loketten ondersteunt.
- Ontwikkeling van een identiteit.

- **Profile Pros**

Profile Pros is een Finse start-up dat gericht is op duurzame energie. Het bedrijf ontwikkelt business modellen waarin afval wordt omgezet in milieuvriendelijke producten, vooral energie, door de nieuwste innovaties te gebruiken. GVL heeft de eigenaar geassisteerd bij het opstellen van een businessplan, maar ook bij de ontwikkeling van het productieproces, marketing en verkoop.

Opvallendheden GVL

- Nadrukkelijk gericht op internationale netwerken.
- Het is vooral een methode en geen ruimtelijke plek.
- Samenwerkingverband tussen verschillende universiteiten.
- Nadrukkelijke link tussen onderzoek, leren en ondernemen.

5. Conclusie en aanbevelingen voor Greenport Venlo

5.1 Conclusie

Deze notitie bevat een verkenning van het concept Venture Labs. Duidelijk is geworden dat Venture Labs meestal een technologisch centrum zijn dat ondersteuning biedt aan startende ondernemers, wetenschappers, PhD's en studenten die een patent of techniek willen commercialiseren in een onderneming. Vaak bevatten Venture Labs tevens een onderwijsprogramma. Venture Labs bieden diverse faciliteiten aan starters variërend van kantoorruimte, tot het aanbieden van een relevant netwerk.

Venture Labs kunnen een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van lerende regio's, waar economische ontwikkeling afhangt van de capaciteit van individuen en organisaties om kennis te ontwikkelen en deel te nemen aan een regionaal leerproces. Venture Lab is een locatie en methode om dat proces te stimuleren. Belangrijk daarvoor is ruimtelijke en economische clustering van personen, bedrijven, onderzoeksinstellingen om dat te bewerkstelligen. Onderzoek wijst uit dat clustering van deze activiteiten bijdraagt aan regionale ontwikkeling.

Een Venture Lab is een manier om innovatieontwikkeling in de regio Venlo verder te stimuleren en past daardoor in het Innovatie Centre.

De voorbeelden van Venture Labs laten zien dat ze verschillend ingevuld kunnen worden. Het Venture Lab Twente is gelokaliseerd op Science Park Twente en is nadrukkelijk bedoeld om succesvolle spin-offs van de universiteit te realiseren. Universiteit Twente staat aan de lat van het Venture Lab. Venture Lab Leeds is daarentegen een particulier initiatief. In tegenstelling tot VLT is Venture Lab Leeds ook gericht op het ondersteunen van bestaande bedrijven. Global Venture Lab is in feite alleen een netwerk, zonder dat het een duidelijke locatie heeft.

5.2 Aanbevelingen

Deze studie naar Venture Labs levert een aantal aanbevelingen voor Greenport Venlo op:

- Venture Lab is een manier om kennisontwikkeling, effectieve kennisvalorisatie. Verspreiding en stevige verankering van innovaties in de regio te bewerkstelligen. In die zin draagt het bij aan het bijeenbrengen van onderwijs, onderzoek, ondernemen, overheid en omgeving. Venture Labs dragen ook bij aan de concretisering van de regionale kennisalliantie. Daarmee is het een motor voor regionale ontwikkeling.
- Het initiatief voor een Venture Lab ligt meestal bij een onderzoeksinstelling, maar dat is geen must. Aangezien een duidelijke onderzoeksinstelling in de regio ontbreekt, zou de Stichting Greenport Venlo, of de programma organisatie rond het Innovation Centre het initiatief moeten nemen en daarbij zou ze onderzoeks- en onderwijsinstellingen moeten betrekken. Zeker bij invulling van het Venture Lab is samenwerking tussen de O's van belang.

- Maak een Venture Lab onderdeel van het Innovation Centre. Zorg daarnaast voor een goede afstemming met diverse initiatieven die er zijn om innovaties te bewerkstelligen.
- Venture Lab Greenport Venlo zou zich moeten richten op innovaties op het gebied van agribusiness, logistiek, Cradle 2 Cradle en kwaliteit van leefomgeving. Deze passen binnen het Greenport Concept.
- Ontwikkel een Venture Lab op de meest centrale plek van Venlo. Bijvoorbeeld in het Greenporthuis, Innovatoren - Greenport Venlo Campus. Een Venture Lab is gebaat bij een inspirerende omgeving waar mensen kennis kunnen uitwisselen en dichtbij ondernemingen staan. Clustering van onderzoek en ondernemersactiviteiten is cruciaal.
- Zorg voor verbindingen met onderwijs en onderzoeksinstituten. Cruciaal is de verbinding met de 'groene' en 'grijze' onderwijskolom. Venture Labs zijn in de meeste gevallen verbonden aan onderzoeksinstituten. Op dit moment zijn die in Greenport Venlo nog afwezig. Vestigingen van Wageningen UR/ Van Hall Larenstein en Universiteit Maastricht kunnen die verbinding maken. Ook kan samengewerkt worden met Fontys Hogescholen Venlo of Citaverde. Commitment van onderwijs en onderzoeksinstituten die betrokken zijn bij de ontwikkeling van regionaal kennisarrangement Greenport Venlo en ondernemers is essentieel. Daarnaast zijn ook verbindingen met grote en middelgrote ondernemingen belangrijk. Zij moeten voor de nodige Venture Capital zorgen. Op deze manier kunnen kennis, kunde, kassa worden verbonden.
- Een lerende regio, specifiek een Venture Lab, is gebaat bij clustering van onderzoekers en investeerders. Creëer incentives voor ondernemers en investeerders/ ondernemingen om zich te vestigen in Greenport Venlo.
- Waarborg 'Return On Investment' in de regio. Zorg ervoor dat innovaties bijdragen aan regionale ontwikkeling. Een concrete mogelijkheid om dit te doen is het opstellen van een 'Revolving Fund'. Deze optie wordt ook genoemd in het rapport 'Vizier op Vernieuwing', daarbij kan een tijdelijk krediet door een Venture Lab aan een (beginnend) bedrijf worden verleend om de innovatie te ontwikkelen. Op moment dat deze succesvol wordt profiteert Venture Lab daarvan door een deel van de opbrengst te ontvangen.
- Voor het succes van Venture Labs is focus op internationale economische netwerken belangrijk, waardoor aansluiting met internationale bedrijven makkelijker wordt.
- Het opzetten van Venture Labs past heel goed in de hernieuwde aandacht van het rijk voor het stimuleren van economie en ondernemerschap. Verder het regionaal uitwerken past binnen de beweging om het regionaal economisch beleid over te hevelen naar de verantwoordelijkheid van de provincies. Belangrijke rol zal weggelegd zijn voor de regionale ontwikkelingsmaatschappij. Belangrijke aandacht moet uitgaan naar het ontstaan van een nieuwe brede constellatie van bedrijfsintermediairs, overheden en kennisinstellingen rond het initiatief.

- De ontwikkeling van een Venture Lab past uitstekend binnen de activiteiten die gepland zijn onder de noemer Greenport Venlo Campus, die door Wageningen UR / Hogeschool Van Hall Larenstein, Fontys Hogescholen Venlo en Citaverde college gepland staan.
- Kijk naar andere Venture Labs hoe zij het organisatorisch hebben aangepakt. Ook aanverwante concepten als 'living labs', waarin bedrijven kennis kunnen nemen van nieuwe technologieën, testjes kunnen doen en een ontwikkelopdracht kunnen neerleggen, kunnen waardevolle inzichten bieden.

Tenslotte willen we eindigen met de opmerking dat het van belang is om verder na te denken op welke wijze een Venture Lab functioneel kan worden ingezet in Greenport Venlo, daarbij rekening houdend met de inhoudelijke thematiek, de bedrijfsstructuur en de relatie met overig instrumentarium. Dit moet aanleiding vormen voor verdere uitwerking.

6. Bronnen

Gilbert, A.G.; McDougall, P.P; Audretsch D.B (2008): Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination, Journal of business venturing C 23, 405 – 422

Hannon, P.D.; Chaplin, P. (2003): Are incubators good for business? Understanding incubation practice – the challenges for policy, Environment and Planning C 21, 861-881.

Hassink, R. (2005): How to Unlock Regional Economies from Path Dependency? From Lerende regio to Learning Cluster. European Planning Studies 13, 521 -535

Hautala, P (2005) Analysis of sociale networking in de Oulu Region, Oulu

Kranendonk R.P; Kersten P.H. (2009) Sturen met kennis in Greenport Venlo; het ontstaan van een lerende regio. Wageningen, Alterra, Alterra-rapport 1815

Morgan, K. (2007). The lerende regio: institutions, innovation and regional renewal. In R. Rutten & F. Boekema (Eds.), The Lerende regio. Foundations, State of the Art, Future (pp. 101-124). Cheltenham UK: Edward Elgar.

Stichting Greenport Venlo (2010) Vizier op Vernieuwing, Op weg naar een top-innovatiecentrum voor Noord- en Midden Limburg, Venlo

Internetpagina's

- www.venturelabtwente.com
- www.venturelab.co.uk
- www.gvl3.com
- www.hightechcampus.nl