

# DECISIO



Provincie Zuid-Holland  
Aanvullende Evaluatie  
InnovationQuarter

*Eindrapportage*

23 oktober 2017

# DECISIO

## TITEL

Aanvullende Evaluatie InnovationQuarter; eindrapportage

## STATUS

'Definitief concept'

## DATUM

23 oktober 2017

## OPDRACHTGEVER

Provincie Zuid-Holland

## PROJECTTEAM DECISIO

Jaap Broer, [j.broer@decisio.nl](mailto:j.broer@decisio.nl)

Daan van Gent, [d.vangent@decisio.nl](mailto:d.vangent@decisio.nl)

Ingrid Laane, [i.laane@decisio.nl](mailto:i.laane@decisio.nl)

## CONTACTGEGEVENS DECISIO

Valkenburgerstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 - 67 00 562

E [info@decisio.nl](mailto:info@decisio.nl)

I [www.decisio.nl](http://www.decisio.nl)

## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	i
S1    Opdracht	i
S2    Hoofdconclusie	i
S3    Uitkomsten per onderzoeksvraag	ii
S4    Aanbevelingen	v
1    Inleiding	1
1.1    Achtergrond	1
1.2    Aanvullende evaluatie	2
2    Doelstellingen, resultaten en effecten IQ	4
2.1    Context	4
2.2    Prestaties	6
2.3    Effecten	11
2.4    Conclusies deskresearch	11
3    Weergave interne gespreksronde IQ	13
4    Resultaten externe gesprekken	16
4.1    Kwaliteit en impact interventies InnovationQuarter	16
4.2    Samenwerking	18
4.3    Bijdrage aan strategische doelstellingen regio	21
4.4    Inhoudelijke focus InnovationQuarter	22
4.5    Groei van de organisatie (terug- en vooruitkijkend)	24
5    Analyse stakeholders	26
5.1    Aandeelhouders	26
5.2    Samenwerkingspartners	27
5.3    Bedrijven/klanten van InnovationQuarter	29
Bijlage 1. Gesprekspartners	30

## Managementsamenvatting

### S1 Opdracht

Voor u ligt het eindrapport van de *Aanvullende evaluatie InnovationQuarter*. Decisio voerde deze uit in opdracht van de provincie Zuid-Holland en de andere aandeelhouders. In de begeleidingscommissie hadden naast de provincie de gemeenten Leiden en Rotterdam zitting en was InnovationQuarter als technisch lid vertegenwoordigd.

#### *Aanpak*

Tijdens het onderzoek is eerst een korte gespreksronde met betrokkenen van IQ zelf uitgevoerd om een beeld te krijgen van de inspanningen en het werkveld. Ook zijn de jaarplannen en -verslagen van IQ en de beleidsdocumenten van de regiopartners bestudeerd om inzicht te krijgen in activiteiten en resultaten en hoe deze aansluiten op strategische doelstellingen van de regio. Vervolgens hebben we ruim 40 gesprekken gevoerd met aandeelhouders, samenwerkingspartners en bedrijven. Met oog op het totaal aantal interviews en om bedrijven en samenwerkingspartners voldoende aan bod te laten komen (de evaluatie is immers gericht op de kwaliteit en impact van de interventies van IQ), is er voor gekozen niet alle aandeelhouders en subsidiënten te interviewen. In de tekst staan op verschillende plekken citaten die op treffende wijze (maar wel anoniem) de vaker genoemde ervaringen met IQ beschrijven. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de gesproken organisaties en personen.

### S2 Hoofdconclusie

Alle gesprekspartners spreken hun waardering uit voor het feit dat InnovationQuarter is opgericht en de wijze waarop IQ in de eerste jaren van haar bestaan invulling heeft gegeven aan haar opdracht. IQ levert sinds haar oprichting een positieve bijdrage aan de uitvoering van het economisch beleid in de regio. Zonder IQ zou de uitvoeringskracht in de regio een stuk minder groot zijn. Daarnaast is IQ in staat geweest om een bijdrage te leveren aan het tegengaan van versnippering in de regio, op bestuurlijk niveau, maar ook in het bedrijfsleven. Het proces van totstandkoming leidde ertoe dat partijen, die soms met de rug naar elkaar toe stonden, met elkaar in gesprek raakten. De brede aandeelhouderssamenstelling, de effectieve PR en de netwerkvaardigheden van IQ'ers zorgen voor brede bekendheid - ook buiten Zuid-Holland - en voor een stevig draagvlak.

De prestaties van InnovationQuarter sluiten aan bij de doelstellingen zoals geformuleerd in de jaarplannen en meerjarenplannen. De vastgestelde KPI's zijn in lijn met deze doelstellingen en worden (ruimschoots) gehaald. KPI's zeggen weinig over de 'outcome', oftewel de echte impact van IQ op de Zuid-Hollandse economie. Dit is niet vreemd: IQ bestaat nog niet heel lang en het is sowieso geen eenvoudige vraag. Maar er is wel behoefte om meer zicht op de impact van IQ krijgen.

De verschillende organisaties die betrokken zijn geweest bij de oprichting van IQ hebben profijt gehad van het kunnen leren van de ervaringen bij andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, met name op het gebied van samenwerking tussen de kerntaken en de governance. Uiteraard volgen uit de evaluatie ook aandachtspunten, zowel voor IQ zelf als voor haar aandeelhouders. Deze hebben te maken met opdrachtgeverschap, verbreding van het draagvlak, de *business development*-taak, behoud van focus en communicatie.

## S3 Uitkomsten per onderzoeksvraag

### **Kwaliteit en impact interventies InnovationQuarter**

Een van de hoofddoelen die InnovationQuarter zichzelf stelt is om het innovatieve vermogen van Zuid-Holland te vergroten en om zodoende bij te dragen aan een bruisend innovatief ecosysteem. De gesprekken maken duidelijk dat IQ volop aan coalities bouwt en daar ook goed in is. De afdeling Foreign Investment investeert in het onderhouden van relaties en genereert zelf relatief veel leads. Capital ondersteunt bij het vinden van financiering en investeert zelf (op cofinancieringsbasis). Business Development heeft sectorspecialisten die in de hele provincie actief zijn om projecten op te zetten. Hoe groot de impact van IQ op het bruisende innovatieve ecosysteem is, is lastig te kwantificeren, maar er is brede consensus dat IQ echt verschil maakt.

Voor de kerntaak Capital geldt dat kapitaal beschikbaar is gekomen dat er eerst niet was, UNIIQ vult daarbij echt een gat in de vroegefasefinanciering. IQ is er daarbij in geslaagd om het kapitaal als vliegwiel in de regio in te zetten, onder meer door relatief veel cofinanciering los te krijgen. Een aantal keer wordt gesteld dat trajecten en responstijden sneller kunnen. Dat had mede met de, wellicht onverwacht, grote populariteit van het UNIIQ fonds te maken.

De komst van de kerntaak Foreign Investments heeft tot meer bundeling en samenwerking in de regio geleid op het terrein van het aantrekken van buitenlandse investeringen. Hoewel in de onderlinge samenwerking en afstemming met de andere twee grote spelers op dit terrein (WFIA en Rotterdam Partners) nog een verdere slag gemaakt kan worden, zijn de gesprekspartners in het algemeen tevreden.

De kerntaak Business Development is nog wat zoekende, zo is de opvatting van verschillende gesprekspartners. Een aantal partners is zeer positief, anderen vragen zich af of BD zich op de juiste activiteiten richt en wat de werkzaamheden precies opleveren. Zichtbaarheid en afstemming, dan wel vertellen waar je mee bezig bent aan kennisinstellingen en overheden blijkt bij DB een voornaam aandachtspunt. Ten aanzien van de delta- en andere intermediaire organisaties in de regio speelt daarbij continu de afweging wie wat gaat oppakken: IQ of de bestaande organisa-

ties. En hoe hierin synergie behaald kan worden. De opstelling van IQ om geen dingen te willen overnemen maar om het gesprek aan te gaan waar partijen elkaar kunnen versterken, lijkt ons de juiste - want constructief en niet bedreigend. Uit het onderzoek komt in dit kader naar voren dat de rol van IQ - aanjagen, verbinden met andere gemeenten en thema's - in dit veld toegevoegde waarde heeft. Effectiviteit en efficiëntie van de verschillende regionale activiteiten kan echter beter door ook op strategisch niveau met samenwerkingspartners af te stemmen wie wat op pakt. Aandachtspunt bij uitvoering is dat IQ ook over lopende activiteiten en projecten meer en beter kan communiceren om dubbel werk te voorkomen.

## **Samenwerking**

*Positieve geluiden, ook over de samenwerking buiten Zuid-Holland*

Aandeelhouders, samenwerkingspartners en klanten zijn in grote lijnen tevreden over de samenwerking met IQ. De verschillende gemeenten werken in de economische beleidsontwikkeling meer samen door de komst van IQ. InnovationQuarter is ook een belangrijke onderlegger in de samenwerking en het netwerk tussen overheid, bedrijfsleven en de kennisinstellingen. IQ wordt daarin gezien als een 'olie-mannetje'. De triple helix-benadering van InnovationQuarter heeft een katalyserende rol in de regio. Daarnaast draagt IQ bij aan de geïntensiveerde samenwerking met de andere ROM's (NOM, Oost NL, BOM en LIOF) in de afgelopen periode.

*Kerntaken: stappen gezet, bij BD nog verder uit te kristalliseren*

Voor Capital geldt dat men zeer tevreden is over de samenwerking. Bij Foreign Investments speelt dat de samenwerking tussen de drie grotere partijen op dit terrein echt heeft moeten groeien. Dit loopt nu, maar het is een precaire balans, mede doordat elke organisatie uiteindelijk door haar eigen aandeelhouder afgerekend wordt op de eigen KPI's (het aantal investeringen en bedrijven dat is 'binnengehaald'). Voor Business Development geldt dat een duidelijker rolafbakening tussen IQ en bestaande organisaties wenselijk is, overigens ook een ontwikkeling die te verwachten was en die tijd nodig heeft.

*Communicatie: balans tussen gunnen en scoren*

Een meer algemeen dilemma is dat IQ enerzijds geprezen wordt om het feit dat zij zichzelf goed op de kaart heeft weten te zetten en dat zij goede marketing voert. Anderzijds geven verschillende organisaties aan dat IQ zichzelf wat veel op de voorgrond plaatst bij het communiceren van geslaagde projecten of activiteiten. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst om IQ te consolideren en draagvlak te behouden, maar het blijft balanceren. Te weinig PR betekent dat IQ minder effectief kan opereren, te veel PR vinden de partners niet altijd prettig: ook zij hebben belang bij voldoende exposure.

## **Bijdrage aan strategische doelstellingen regio**

Gesprekspartners geven aan dat er weinig licht zit tussen de doelen en focus van InnovationQuarter en de strategische doelstellingen in de regio. Uitgangspositie – Zuid-Holland heeft sterke troeven, maar dat vertaalt zich te weinig in sterke groeicijfers en een sterke internationale concurrentiepositie – en het overall-doel – versterking van de economie – worden onderschreven, evenals de keuze van thema's en clusters. Waar zowel IQ als de regionale partners op momenten tegenaan lopen, is dat InnovationQuarter een uitvoeringsorganisatie is zonder dat er een eenduidig bestuurlijk gremium is waar de strategie van de regio uitgezet wordt. Bestuurlijke keuzes voor de regio worden niet binnen IQ, maar ook nergens anders écht gemaakt. Er zijn verschillende (bestuurlijke) 'clubjes' in de regio waarvan bij sommigen de verwachting bestond dat IQ hier meer eenheid in zou brengen. IQ is echter een uitvoeringsorganisatie die door haar positie, kennis, netwerk en taken kan bijdragen aan het tegengaan van bestuurlijke versnippering. Dit blijft echter primair een politiek-bestuurlijk vraagstuk én een politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid.

## **Inhoudelijke focus van InnovationQuarter**

De hoofdboodschap is dat de inhoudelijke focus van IQ goed is. Hoewel de zes thema's breed zijn, is dit in lijn met de economische diversiteit in de regio en de achtergrond van de verschillende aandeelhouders. Het breed gedeelde beeld is dat IQ zich op haar kerntaken moet blijven concentreren. Alle activiteiten/projecten die aanvullend opgepakt worden moeten hiermee in lijn zijn, of opgepakt worden vanuit efficiëntie-, dan wel overwegingen op het gebied van positionering/draagvlak of communicatie (zoals het secretariaat van de EBZ). InnovationQuarter moet volgens een aantal partners continu afwegen wie wat in de regio doet, wat de economische ontwikkelingen en veranderingen zijn, en wat de toegevoegde waarde van IQ in dat veld is. Een dilemma ten aanzien van de inhoudelijke focus van IQ is dat de verwachtingen van wat IQ zou moeten doen en wat zij doet, soms uiteenlopen. IQ richt zoals de naam ook zegt op innovatie, maar politiek weegt werkgelegenheid en de aansluiting aan de onderkant van de arbeidsmarkt zwaar. IQ werkt met publieke middelen en de belangrijkste aandeelhouders zijn overheden, dus is de druk groot om beleidsadviezen op te stellen, (extra) fondsen te gaan beheren, maatschappelijke vraagstukken te gaan oplossen. Activiteiten die niet altijd even direct bijdragen aan de doelstellingen van IQ. Boodschap is wat dat betreft om scherp te blijven op waar IQ voor in het leven is geroepen (economische structuurversterking vanuit drie kerntaken) en de positie van waaruit ze dit het meest effectief kan doen (met een duidelijke opdracht en verantwoordingsstructuur, maar wel op afstand van de overheid).

## **Groei van de organisatie (terug- en vooruitkijkend)**

*Terugkijkend: IQ zeer snel gegroeid, maar goed beheerst*

IQ is snel gegroeid in mensen en middelen in de korte periode dat ze actief is. De opdracht aan IQ was ook serieus, inclusief de extra taken rond regiobranding en internationalisering. De economie van Zuid-Holland kenmerkt zich door veel dynamiek en grote kansen en opgaven. Daarnaast weten veel partijen de weg naar IQ te vinden met het verzoek om een rol te spelen. De snelle groei is goed gemanaged, volgens de gesprekspartners die daar een beeld van hebben.

*Vooruitkijkend: beheerste doorgroei vanuit behoefte, zorg voor focus en continuïteit*

IQ is actief in de omvangrijke en zeer diverse Zuid-Hollandse economie en heeft bescheiden mensen en middelen in vergelijking met de andere ROM's. IQ wordt daarnaast vaak benaderd om in te springen of te ondersteunen. Bij verschillende gesprekspartners leeft dan ook de opvatting dat IQ nog wel kan doorgroeien om op meer terreinen de Zuid-Hollandse economie impulsen te geven. Vanuit IQ is verder behoefte aan versterking op bepaalde specifieke punten, zoals in bepaalde clusters of op het gebied van internationalisering. Anderen zijn echter kritisch: groei van IQ als organisatie is geen doel op zich. Het moet geen enorme organisatie worden, wees behoedzaam en heb voldoende aandacht voor continuïteit en financiering. De breed afgegeven boodschap is dat IQ, zoals eerder aangegeven, moet blijven focussen op haar kerntaken en kerndoelen en waar ze nu goed in is. Wanneer IQ dan gevraagd wordt om iets extra's te doen, dan horen daar ook meer mensen en middelen bij.

## **Doelen IQ en behaalde prestaties**

De prestaties van InnovationQuarter sluiten aan bij de doelstellingen zoals geformuleerd in de jaarplannen voor 2016 en 2017 en het Meerjarenplan 2016-2018. De vastgestelde KPI's zijn in lijn met deze doelstellingen en worden (ruimschoots) gehaald. KPI's zeggen echter weinig tot niets over de outcome: oftewel wat is er nu écht bereikt voor de Zuid-Hollandse economie met de participaties, opgezette samenwerkingsprojecten en aangetrokken buitenlandse bedrijven. Deze effecten zijn niet altijd zichtbaar en treden veelal na langere tijd pas op. Daarnaast is de causaliteit niet altijd duidelijk en kennen successen vele vaders. Het blijft daarmee zaak om het verhaal te blijven vertellen van de inzet van IQ aan de hand van concrete voorbeelden.

## **S4 Aanbevelingen**

- De brede samenstelling van aandeelhouders zorgt voor draagvlak en betrokkenheid, maar ook voor veel afstemmingsinspanningen en voor weinig scherpte in aansturing. Dit biedt IQ enerzijds vrijheid, maar geeft anderzijds weinig hou-



vast voor taakinvulling en beperkte duidelijkheid in wat van IQ kan worden verwacht. IQ zou inhoudelijk meer sturing kunnen krijgen, door EBZ zoals beoogd, meer als opdrachtgever te laten fungeren. Toezicht op de besteding van middelen blijft een zaak van aandeelhouders en subsidiënten.

- Aandeelhouders kijken in het verlengde van bovenstaand punt ook kritisch naar zichzelf, herkennen versnipperde beleids-, maar ook financiële aansturing van IQ. De regio staat voor de opgave om doelstellingen (KPI's) van elkaar en van verschillende economische (uitvoerings)organisaties te harmoniseren. Aansturing en toekomstbestendige financiële positie van IQ zou eenduidiger kunnen, voorbeelden om dat te bewerkstelligen die genoemd zijn is het aanwenden van meer regionale middelen of door per gemeente een omslagstelsel per hoofd van de bevolking te hanteren.
- Specifiek voor de afdeling Business Development geldt dat zij de boodschap zal moeten blijven uitdragen wat IQ doet en wat de impact is van de inzet van activiteiten van BD. Daarbij is communicatie en afstemming met regionale samenwerkingspartners een aandachtspunt, zowel bij de praktische uitvoering van activiteiten, als bij strategische afstemming over wie wat doet.
- Doorgroeien in mensen en middelen sluit aan op economische omvang, kansen en uitdagingen in Zuid-Holland, maar de boodschap is ook: wordt geen logge club, houdt focus op kerntaken, extra inspanningen moeten in het verlengde van de kerntaken liggen.
- Word geen beleidsclub, maar ondersteun wel met de kennis van het economische veld om beleid te vertalen naar concrete (investerings)projecten. Dit is een wederzijds belang: effectieve, werkbare beleidskaders van provincie, regio's en gemeenten helpen IQ immers ook.
- Naast maatschappelijke vraagstukken en economische clusters gaat het om de thema's van de toekomst: big data, robotisering, 3d-printing, cybersecurity etc. Denk na of een bredere maatschappelijke focus (arbeidsmarkt, leefklimaat) kan passen binnen de focus en doelen van IQ om de Zuid-Hollandse economie te versterken vanuit de drie kerntaken.
- De verantwoordelijkheid voor het tegengaan van bestuurlijke versnippering ligt niet primair bij InnovationQuarter. IQ heeft echter wel geholpen om dat te verminderen en kan dat in de toekomst blijven doen, onder meer op het gebied van het aantrekken van buitenlandse investeringen.
- Ontwikkel het inzicht in de outcome / impact van IQ. Deels door 'het verhaal te vertellen', maar ook door te monitoren hoe (ook buitenlandse) bedrijven en investeringsprojecten waar IQ bij betrokken was zich ontwikkelen en door zo scherp mogelijk door te vragen naar het precieze belang van de interventie door IQ voor het succes van de betreffende bedrijven en projecten.

## 1 Inleiding

### 1.1 Achtergrond

Op 1 januari 2014 is InnovationQuarter (IQ) opgericht met als missie om 'het innovatieve vermogen van Zuid-Holland te ontsluiten'. IQ is de vijfde regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) van Nederland<sup>1</sup>, waarin het rijk en de betreffende provincies samenwerken aan versterking van de regionale economie. Evenals de andere ROM's doet InnovationQuarter dit door:

- Innovatie en ondernemerschap te stimuleren.
- Ervoor te zorgen dat ondernemingen die willen (door)groeien toegang krijgen tot kapitaal.
- Samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen te bevorderen.
- De regio nationaal en internationaal op de kaart te zetten.

Deze activiteiten zijn gebundeld in drie kerntaken:

- *Business Development*. Smeden van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen innovatieve ondernemers (en waar nodig kennisinstellingen en overheden).
- *Foreign Investments*. Wereldwijd speuren naar bedrijven die het regionale ecosysteem kunnen versterken en die zich in Zuid-Holland willen vestigen, de regio steviger op de kaart zetten en het onderhouden van relaties met reeds in Zuid-Holland gevestigde internationale bedrijven.
- *Capital*. Helpen van vernieuwende snelgroeïende bedrijven aan financiering, onder meer door zelf risicodragend in deze bedrijven te investeren en in te zetten op het vergroten van het beschikbare investeringskapitaal in de regio.

Daarnaast werkt IQ aan de thema's internationalisering en regiobranding.

*Werken aan innovatiekracht, toegang tot risicokapitaal en organiserend vermogen*

De missie van IQ sluit aan op het gegeven dat de uitgangspositie van Zuid-Holland goed is, maar dat de economische prestaties achterblijven, zowel in nationaal als in Europees perspectief. De veelal excellente kennis van universiteiten, hogescholen, kennisinstellingen en grote bedrijven in de regio wordt niet snel genoeg vertaald naar nieuwe bedrijvigheid en innovatieve producten en diensten. Daar komt bij dat innovatieve bedrijven moeite hebben om aan kapitaal te komen. Dat raakt vooral bedrijven in de expansiefase: bedrijven met

<sup>1</sup> De andere vier zijn de BOM (Noord-Brabant), LIOF (Limburg), Oost NL (Gelderland en Overijssel) en de NOM (Groningen, Friesland en Drenthe).

een bewezen en schaalbaar concept, die het meest bijdragen aan groei van werkgelegenheid en economie.

Daarnaast zijn initiatieven in de regio, waaronder op het gebied van marketing en acquisitie, vaak versnipperd waardoor zij de schaalgrootte missen om echt impact te hebben. Uit eerder onderzoek blijkt dat de huidige samenwerking in de Zuidvleugel te gefragmenteerd is terwijl het slechten van hindernissen om een integrale aanpak vraagt van diverse met elkaar samenwerkende partijen.

Bij de oprichting van InnovationQuarter is door de betrokken partijen de afspraak gemaakt om InnovationQuarter in 2017 te evalueren. Medio 2016 is in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken een algemene periodieke evaluatie van het functioneren van de vijf regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's)<sup>2</sup> opgesteld, waaronder InnovationQuarter. Deze generieke evaluatie richtte zich vooral op de toegevoegde waarde van de ROM's als instrument van regionaal economisch beleid en als verbindende schakel naar het nationale innovatiebeleid.

## 1.2 Aanvullende evaluatie

### Opdracht en begeleiding

De aandeelhouders van InnovationQuarter hadden in aanvulling op de evaluatie van de ROM's behoefte aan een verdiepende evaluatie op de onderdelen: klanttevredenheid en reputatie, inzicht in een aantal strategische aspecten op basis van interviews en deskresearch naar doelen en prestaties<sup>3</sup>. Het voorliggende rapport doet verslag van het tweede en derde punt: de verdiepingsslag op basis van strategische interviews met bestuurders, netwerkpartners en klanten en een korte bureauverkenning naar de behaalde resultaten. Decisio heeft de interviews gehouden en de bureaustudie uitgevoerd. De provincie Zuid-Holland was aanspreekpunt en verzorgde de opdrachtgeversrol namens de gezamenlijke aandeelhouders. In de begeleidingscommissie waren naast de provincie de gemeenten Rotterdam en Leiden vertegenwoordigd. InnovationQuarter was technisch lid van de begeleidingscommissie.

### Doel en focus

Het doel van de interviews - de 'ruggengraat' van de aanvullende evaluatie - was om kwalitatief inzicht te verkrijgen in het functioneren van InnovationQuarter ten aanzien van de volgende thema's:

---

<sup>2</sup> *Evaluatie van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's)*. Ecorys, mei 2016.

<sup>3</sup> Het klanttevredenheids- en reputatieonderzoek maakt geen deel uit van de opdracht aan Decisio. Het loopt er wel parallel aan en vormt samen met het onderzoek door Decisio de evaluatie InnovationQuarter.

- Kwaliteit en impact van interventies door InnovationQuarter.
- Samenwerking (in brede zin: met klanten, met private financiers, met ecosystempartners, met gemeenten).
- Bijdrage aan strategische doelstellingen regio.
- Inhoudelijke focus InnovationQuarter.
- Groei van de organisatie (terug- en vooruitkijkend).

Het doel van de desk research is om feitelijk inzicht te bieden in hoeverre de resultaten van InnovationQuarter aansluiten bij de doelstellingen zoals geformuleerd in de jaarplannen voor 2016 en 2017 en het *Meerjarenplan 2016-2018*.

### **Korte onderzoeksverantwoording en leeswijzer**

Het inzicht in de genoemde strategische thema's is verkregen door interviews te houden onder aandeelhouders, subsidiënten, klanten, netwerkpartners en de president-commissaris van InnovationQuarter. De uitkomsten hiervan zijn in hoofdstuk 4 en 5 opgenomen. Voorafgaand aan de externe interviewronde hebben we gesprekken gevoerd met het management van InnovationQuarter, een weergave van die gesprekken is opgenomen in hoofdstuk 3.

Het 'feitelijke' inzicht in de resultaten is verkregen door bestudering van plannen en jaarverslagen van InnovationQuarter, aangevuld met informatie uit de gesprekken en de in 2016 uitgevoerde evaluatie. In hoofdstuk 2 is hier het een en ander van terug te lezen.

## 2 Doelstellingen, resultaten en effecten

Op basis van deskresearch is een verkenning gedaan naar de coherentie tussen doelstellingen, resultaten (KPI's) en de effecten (outcome) van InnovationQuarter. Dit is gebeurd op basis van de onderstaande documenten:

- Jaarplannen InnovationQuarter 2014, 2015, 2016 en 2017
- Jaarverslag InnovationQuarter 2015 en 2016
- Meerjarenstrategie InnovationQuarter 2016-2018

In dit hoofdstuk gaan we eerst nader in op de context waarin InnovationQuarter opereert en wat de doelstellingen van de organisatie zijn. Daarna bespreken we per kerntaak de prestaties. Vervolgens komen de effecten aan bod en hebben we een korte conclusie opgenomen.

### 2.1 Context

#### *Focus*

De elf aandeelhouders<sup>4</sup> en financiers hebben InnovationQuarter in 2014 opgericht om uitvoering te geven aan (een deel van) de regionaal-economische agenda en het Topsectorenbeleid<sup>5</sup>. InnovationQuarter heeft focus binnen de regionale speerpunten aangebracht door zich te richten op bepaalde maatschappelijke thema's. Figuur 2.1 geeft weer waar de maatschappelijke vraagstukken en speerpuntsectoren elkaar raken. Ook het landelijke topsectorenbeleid komt terug, voornamelijk in de regionale speerpunten.

De governance van InnovationQuarter is zo ingericht dat de organisatie op afstand van haar publieke financiers staat. De expliciete opdracht aan InnovationQuarter is om vraaggericht te werken. Zij moet zich hiertoe ondernemend opstellen en dicht op de markt opereren. IQ geeft in haar jaarplan 2014 aan dat deze positie met zich meebrengt dat zij een taak ziet in het voeren van regionaal en landelijk economisch beleid met signalen over ontwikkelingen in de regionale economie.

---

<sup>4</sup> Het Ministerie van Economische Zaken en de provincie Zuid-Holland zijn met elk 36,1% grootaandeelhouders. Daarnaast zijn er verschillende gemeenten betrokken: Den Haag, Leiden, Delft, Rotterdam en Westland en zijn de universiteiten van Delft en Leiden, het Erasmus Medisch Centrum en het Leids Universitair Medisch Centrum aandeelhouder.

<sup>5</sup> De topsectoren zijn: Agro en food, Tuinbouw, Hightech, Life sciences, Logistiek, Water, Chemie, Energie, Creatieve industrie

*Figuur 2.1 Raakvlakken regionale speerpunten en maatschappelijke thema's*

Regionale speerpuntsectoren						
	Life Sciences & Health	Safety & Security	Clean Tech	Marietiem/Water	Horticulture	Smart Industry
Duurzame energiesystemen en opslag						
Materiaal: schaarste, hergebruik en nieuw						
Mobiliteit						
Personalized Health						
Voeding en gezondheid						
Duurzame productie voedsel/grondstoffen						
Integraal waterbeheer en veiligheid						
Veiligheid						

InnovationQuarter wijkt met haar brede aandeelhoudersconstructie en de daarmee gepaard gaande governance af van de andere ROM's waarin alleen de betreffende provincie(s) en EZ aandeelhouder zijn. Deze 'unieke' aandeelhoudersstructuur is in de interviews besproken en heeft zowel voor- (brede inbedding, minder dominante sturing door één partij) als nadelen (veel communicatie nodig, minder efficiënt, kans op minder focus).

### **Doelstellingen**

In de jaarplannen en in de meerjarenstrategie 2016-2018 van InnovationQuarter zijn verschillende ambities en doelstellingen, met ook verschillende abstractieniveaus opgenomen. In figuur 2.2 zijn de ambities en doelstellingen samengevat.

Figuur 2.2 Doelstellingen IQ



## 2.2 Prestaties

Haar prestaties meet InnovationQuarter aan de hand van kernprestatie-indicatoren (KPI's). InnovationQuarter heeft KPI's per kerntaak vastgesteld. In aanvulling daarop hanteert IQ sinds 2017 twee integrale KPI's. Naast de afrekenbare targets hanteert IQ prestaties per kerntaak waar geen harde prestatie-indicatoren aan vastgesteld zijn. Onderstaand gaan we per kerntaak in de resultaten op de KPI's uit 2015 en 2016.

### Business Development

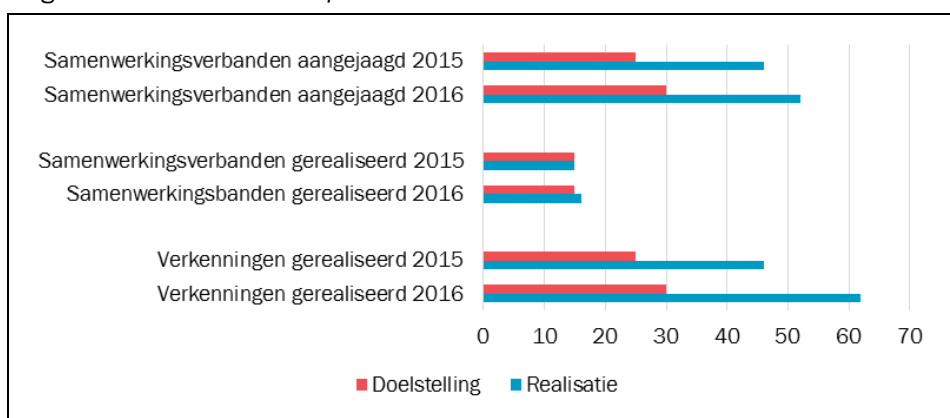
Business Development hanteert drie KPI's. Deze zijn gekoppeld aan de laatste drie fases van de zogenaamde 'Business Development funnel': signaleren - verkennen - aanjagen - realiseren.

- **Verkennen:** bedrijven inspireren en meenemen in potentie (technologische) ontwikkelingen; verkennen economische potentie thema's, verkennen draagvlak en doorzettingsmacht ondernemers en organiseren speelveld om gezamenlijk innovaties te ontwikkelen.
- **Aanjagen:** bedrijven en kennisinstellingen verbinden om innovaties te laten ontstaan, consortiumvorming resulterend in een projectplan, smeden en formaliseren samenwerkingsverbanden, ondersteunen bij invullen financieringsmogelijkheden (privaat en/of publiek).
- **Realiseren:** uitwerken business cases, borgen financiering, realiseren dat trekker uit bedrijfsleven het consortium verder leidt naar daadwerkelijke realisatie van de nieuwe business.

IQ legt het zwaartepunt op de fases aanjagen en realiseren. Ten aanzien van verkennen en signaleren ziet zij de toegevoegde waarde van krachtige cluster- en deltaorganisaties.

In figuur 2.3 zijn de KPI's van de kerntaak Business Development opgenomen. Uit het overzicht blijkt dat BD al haar KPI's in zowel 2015 als 2016 heeft gehaald of zelfs heeft overtroffen. Zo zijn in 2015 meer dan 50 samenwerkingsverbanden aangejaagd (beoogd was een minimum van 30), meer dan 15 samenwerkingsverbanden daadwerkelijk gerealiseerd (beoogd was 15) en meer dan 60 verkenningen gerealiseerd (beoogd was een minimum van 30).

Figuur 2.3 Business development: KPI's 2015-2016



Bron: Jaarplannen 2015 en 2016, jaarverslag 2015 en 2016

Naast de KPI's zijn voor de afdeling Business Development twee minder harde prestatiedoelen geformuleerd:

- Realisatie van individuele matchmaking tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en kennisinstellingen.
- Business Development inzetten ter versterking van Foreign Investments en Capital.

Het aantal matches tussen ondernemers onderling legt IQ niet vast. Wel blijkt uit het Imago- en Klanttevredenheidsonderzoek en uit wat IQ terugkrijgt van ondernemers dat zij matchmaking een waardevolle activiteit vinden. Ten aanzien van de inzet van BD voor de andere kerntaken geldt dat Business Development sinds het begin van dit jaar reeds 52 leads heeft overgedragen aan Capital en Foreign Investments (target voor heel 2017 was 45). Ook betreft dit prestatiedoel onder andere het meedenken en -werken aan fact finding trips, het opstellen van bid-books en verzorgen van introducties in het regionale netwerk van buitenlandse bedrijven.



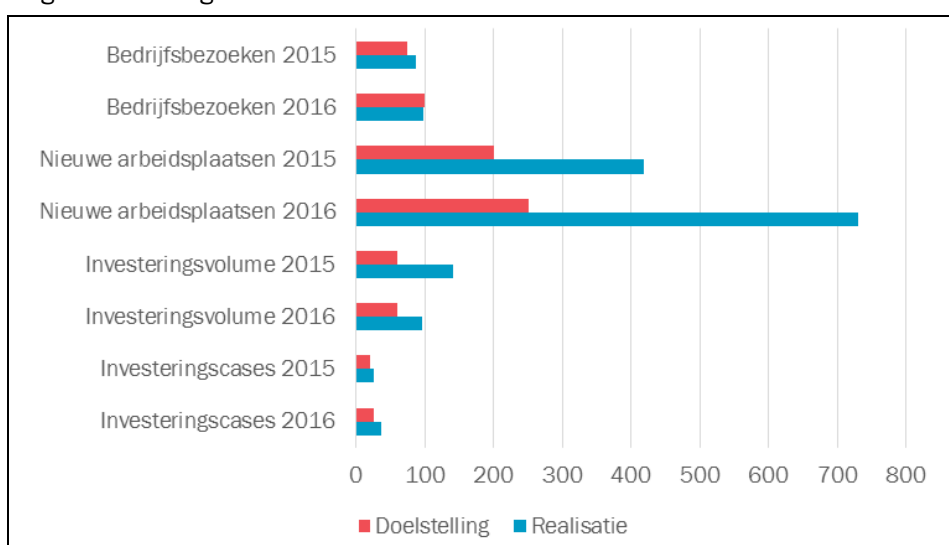
## Foreign Investments

De afdeling Foreign Investments hanteert de onderstaande KPI's op de volgende 4 activiteiten:

- *Bedrijfsbezoeken*: het bezoeken van reeds in de regio gevestigde buitenlandse bedrijven en de bijbehorende follow-up met betrekking tot eventuele uitbreiding en/of verhuizing van het bedrijf en het vastleggen van feedback over het regionale vestigingsklimaat.
- *Nieuwe arbeidsplaatsen*: deze KPI betreft het totale aantal additioneel gerealiseerde directe arbeidsplaatsen, dat volgens de betreffende nieuw gevestigde ondernemingen binnen maximaal drie jaar na het moment van vestiging is gerealiseerd.
- *Investeringscase*: een investeringscase is succesvol afgerond wanneer een (buitenlandse) onderneming of kennisinstelling zich daadwerkelijk in de regio vestigt, dan wel dat deze onderneming uitbreidt en daarbij actief is geassisteerd door InnovationQuarter.
- *Investeringsvolume*: omvang in euro's van het totaal aan investeringscases.

De afdeling Foreign Investments heeft bijna al haar KPI's in 2015 en 2016 gehaald of overtroffen. Alleen het aantal afgelegde bedrijfsbezoeken in het kader van het *investor relations* programma blijft enigszins achter bij de gestelde doelstelling. Daarbij is overigens wel aan de gestelde subsidieverplichting voldaan. In figuur 2.4 is het overzicht van de resultaten per KPI's opgenomen. Daaruit blijkt dat met name de KPI op het aantal nieuw gerealiseerde arbeidsplaatsen ruim is overtroffen.

Figuur 2.4 Foreign investments: KPI's 2015-2016



Bron: Jaarplan 2015 en 2016, jaarverslag 2015 en 2016

Naast de bovengenoemde KPI's heeft Foreign Investments twee additionele prestatiedoelen in 2016:

- Uitrol communicatiecampagne '10x10 Reasons to Invest' (voor sterke sectoren in Zuid-Holland). Doelstelling van de 10x10 campagne is om de regio internationaal te promoten door op een overzichtelijke wijze de 10 belangrijkste facts en figures van de 10 sterke sectoren en segmenten van Zuid-Holland te presenteren. In 2016 is de campagne van start gegaan en in 2017 verder ontwikkeld en actief uitgerold.
- Technology matchmaking<sup>6</sup> is een activiteit die gedeeltelijk op IQ afkomt. IQ houdt bij welke projecten succesvol worden afgerond en welke investering daarmee is gemoeid (via een contract, MOU of een bevestiging van een instelling met wie het bedrijf gaat samenwerken). Omdat dit bedrijfsgevoelige informatie kan zijn, rapporteert IQ hierover niet.

## Capital

Ook de afdeling Capital heeft haar KPI's voor 2015 en 2016 gehaald<sup>7</sup>. Naast KPI's over het aantal investeringen en het investeringsvolume hanteert Capital ook een meer indirecte KPI, te weten het investeringsvolume inclusief hefboomwerking. Deze KPI betreft de mate van *leverage* die InnovationQuarter weet te realiseren bij het aangaan van de participatie in de vorm van additioneel aangetrokken private financiering. Het bedrag is inclusief de investering door InnovationQuarter. Daarnaast hanteert Capital een KPI voor gegenereerde leads en het aantal gecreëerde arbeidsplaatsen.

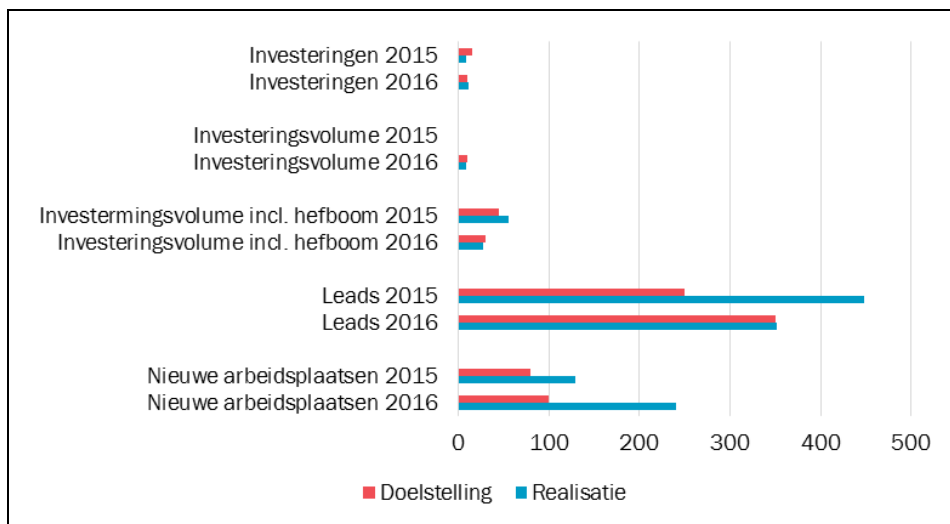
In figuur 2.5 zijn de resultaten van de KPI's voor de kerntaak Capital opgenomen. Daaruit blijkt dat ook deze afdeling met name haar KPI op het gebied van het realiseren van arbeidsplaatsen ruim heeft overtroffen.

---

<sup>6</sup> Hierbij gaat het om het koppelen van buitenlandse investeerders (nieuw of bestaand) aan een onderwijs/ kennisinstelling of innovatieconsortium in Zuid-Holland waardoor nieuwe samenwerkingen ontstaan. De genoemde samenwerking kan gaan om het afnemen van stagiairs, het financieren van onderzoeken of complete R&D-centers. Hiermee wordt voor het bedrijf een innovatie- en kenniselement toegevoegd aan de bestaande operatie of wordt dit onderdeel versterkt.

<sup>7</sup> In haar jaarplannen- en verslagen werkt InnovationQuarter met bandbreedtes voor haar KPI's. Wij hebben de rechter bandbreedte in dit deskresearch opgenomen. Om deze reden kan het lijken of IQ haar doelstelling niet gehaald heeft, terwijl de resultaten van InnovationQuarter wel in alle gevallen binnen de gestelde bandbreedtes vielen.

Figuur 2.5 Capital KPI's 2015-2016



Bron: jaarplan 2015 en 2016, jaarverslag 2015 en 2016

## Internationalisering

Dankzij additionele financiering van de provincie Zuid-Holland heeft Innovation-Quarter het thema Internationalisering medio 2016 kunnen oppakken. In het jaarplan 2017 geeft InnovationQuarter aan dat zij activiteiten uitrolt over vijf uitvoeringslijnen:

- Ontwikkeling van internationaliseringsprogramma's voor speerpunten (of niches daarbinnen).
- Ontwikkeling, uitrol en inbedding van een aantal strategische hub-to-hub samenwerkingsprogramma's met daarbinnen "Soft Landing programma's".
- Voorbereiden van specifieke groepen ondernemers op de stap naar internationale markten.
- Startups en scale-ups bedienen met internationaliseringsactiviteiten.
- Het meedraaien van portfoliobedrijven (Capital) in de activiteiten van bovenstaande programmalijnen.

IQ heeft bewust geen harde KPI's op dit thema geformuleerd. Reden daarvoor is dat dit thema zich nog in de opstartfase bevindt en het met beperkte capaciteit wordt opgepakt (1 fte). Voorbeelden van activiteiten in 2017 zijn een robotica reis naar Duitsland en de ontwikkeling en uitrol van soft landing programma's. Uitgangspunt bij deze activiteiten is dat ze in het verlengde van de kerntaken Business Development en Capital liggen en zodoende specifiek getarget zijn op bedrijven vanuit het netwerk van IQ.

## 2.3 Effecten

InnovationQuarter heeft in samenspraak met haar financiers twee kwantitatieve doelstellingen voor de periode 2016-2018 vastgesteld en opgenomen in de meerjarenstrategie. Aan de hand van deze doelstellingen brengt InnovationQuarter de effecten van haar activiteiten in kaart. Deze doelstellingen zijn de optelsom van de individuele doelstellingen van de drie kerntaken samen. Het betreft:

- De realisatie van additioneel geïnvesteerd privaat vermogen van circa 300 miljoen euro.
- De creatie van circa 1.000 nieuwe hoogwaardige arbeidsplaatsen.

InnovationQuarter rapporteert in haar jaarverslagen over waar zij staat in het realiseren van deze doelstellingen. In 2016 hebben de activiteiten van InnovationQuarter geleid tot:

- Een additioneel geïnvesteerd privaat vermogen van circa € 139 mln.
- De creatie van meer dan 971 hoogwaardige nieuwe arbeidsplaatsen in de regio.

Hiermee is binnen één jaar de KPI voor 2018 nagenoeg gehaald ten aanzien van het realiseren van additionele hoogwaardige arbeidsplaatsen. IQ ligt ten aanzien van het realiseren van additioneel geïnvesteerd privaat vermogen op koers om deze KPI in 2018 te halen.

Een kanttekening bij deze cijfers is dat ze verwachtingen betreffen. Bedrijven verwachten binnen drie jaar (na landing of investering) een x aantal additionele arbeidsplaatsen te hebben gerealiseerd en een bepaald bedrag aan additioneel privaat vermogen te hebben aangetrokken. InnovationQuarter heeft geen (kwantitatief) zicht op de daadwerkelijke realisatie na drie jaar. De andere ROM's monitoren dit overigens ook niet.

## 2.4 Conclusies deskresearch

Op basis van het uitgevoerde deskresearch concluderen we dat InnovationQuarter het merendeel van haar KPI's op de drie kerntaken in 2015 en 2016 haalt of overtreft. In aanvulling daarop constateren we dat IQ volgens het jaarverslag van 2016 op koers ligt om ook haar meerjarige KPI's voor de periode 2016-2018 te halen.

Op bovenstaande geldt wel de kanttekening dat InnovationQuarter beperkt zicht lijkt te hebben op de daadwerkelijke realisatie van bepaalde KPI's, zoals het daadwerkelijk additioneel geïnvesteerd private vermogen en het daadwerkelijk aantal gecreëerde hoogwaardige arbeidsplaatsen. Dit komt doordat het een opgave is

# DECISIO

van bedrijven bij interventie van IQ, zij maken daartoe een schatting voor de drie jaren na interventie. Deze inschatting wordt niet (consequent) gemonitord.

Op basis van de vastgestelde kwantitatieve KPI's om de effecten van de activiteiten van InnovationQuarter in kaart te brengen is het lastig om een uitspraak te doen over of InnovationQuarter daadwerkelijk het innovatieve vermogen van Zuid-Holland ontsluit en of op deze wijze de concurrentiekracht van de regio versterkt wordt. Over deze bredere doelstelling van InnovationQuarter wordt in het jaarverslag beperkt gerapporteerd. Dit geldt eveneens voor de doelstellingen '*het creëren van reuring*' en '*het creëren van een bruisend ecosysteem*'. Twee zaken zijn hierbij goed om in het achterhoofd te houden. Ten eerste geldt voor veel maatregelen dat de effecten (outcome) niet op korte, maar op (middel)lange termijn zichtbaar zijn, doordat sprake is van een zogenaamde incubatietijd. Daarnaast is het in de meeste gevallen lastig om een causaal verband te leggen tussen de activiteiten van InnovationQuarter en de meer kwalitatieve effecten die zij teweeg brengen. Bij de uitkomsten van de gespreksronde komen we terug op dit onderwerp.

## 3 Weergave interne gespreksronde IQ

Voorafgaand aan de externe gespreksronde met strategische partners is in het kader van de aanvullende evaluatie eerst met het management van InnovationQuarter gesproken over de evaluatie-onderwerpen. In dit hoofdstuk volgen de belangrijkste uitkomsten van de gesprekken, welke ter verdere inkleuring van de deskstudie dienen en om de aanknopingspunten te duiden die de interne interviews boden ter verdere invulling van de externe gespreksronde.

### **Kwaliteit en impact interventies InnovationQuarter**

Over de kwaliteit en impact van de interventies die IQ pleegt geeft het management het volgende aan:

- Vanaf de start van InnovationQuarter is de integrale werkwijze een speerpunt. In 2017 zijn hier voor het eerst KPI's aan verbonden, maar het thema wordt reeds in het jaarplan uit 2014 genoemd en staat bij iedereen op het netvlies.
- De impact van interventies van Business Development is lastiger te meten dan van de andere twee kerntaken. In reactie op de evaluatie van Ecorys hebben alle ROM's de KPI's op het gebied van BD geharmoniseerd. Het aantal businesscases (privaat gefinancierd) en innovatieprojecten (privaat en publiek) wordt nu via KPI's gemeten. Dit wordt als een verbetering gezien. De KPI's geven focus (het bouwen van consortia) en helpen om bijzaken te laten liggen.
- De Foreign Investments afdeling van IQ staat voor een proactieve werkwijze. Dat uit zich in de volgende verdeling van herkomst van projecten:
  - Circa 40 procent van de leads komt uit strategische acquisitie.
  - Circa 20 procent komt uit het *investor relations* programma
  - Circa 30 procent van de leads komt binnen via NFIA
  - Circa 10 procent wordt aangedragen door bedrijven zelfIQ ziet dit als een goede verdeling. Doordat 60 procent van de leads proactief wordt verzameld (eerste twee bullets) is IQ minder sterk afhankelijk van de NFIA dan andere ROM's.
- De rol van Capital is groter dan enkel die van geldverstrekker. IQ ziet het als haar taak ervoor te zorgen dat een bedrijf verder komt. Capital stelt daarom een 100 dagen-plan op na de investering. Ook staat het creëren van private vervolginvesteringen (hefboomwerking) centraal bij Capital. Dit volgt ook uit de KPI's.

### **Samenwerking**

De samenwerking tussen IQ en regionale samenwerkingspartners (gemeenten en inhoudelijke counterparts) heeft moeten groeien. Waar in het verleden vooral de aandacht uit ging naar het maken van een werkverdeling ligt de focus nu op het formuleren van gemeenschappelijke doelstellingen.

In aanvulling daarop wordt de brede aandeelhoudersstructuur door InnovationQuarter hoofdzakelijk gezien als een voordeel. Aangegeven wordt dat de organisatie hierdoor aan tafel komt bij de juiste (lokaal ingebedde) organisaties en bij de personen met een groot (lokaal) netwerk. Ook is er door de brede structuur geen dominante aandeelhouder. Dit geeft IQ bewegingsruimte. IQ merkt wel dat sommige aandeelhouders sterk blijven kijken naar wat IQ specifiek voor hun organisatie of gemeente oplevert. Voor IQ ligt hier een rol om goed uit te leggen waar je mee bezig bent: wat je wel en wat je niet doet en waar je voor staat, welke doelstellingen je nastreeft.

### **Inhoudelijke focus InnovationQuarter**

Over de inhoudelijke focus wordt door IQ aangegeven dat bij oprichting vier speerpuntsectoren zijn vastgesteld, maar dat dit slechts ten dele werkte. Enerzijds misten belangrijke sectoren (hightech bijvoorbeeld), anderzijds waren de speerpuntsectoren te weinig onderscheidend. InnovationQuarter heeft de ruimte gepakt om deze speerpuntsectoren aan te passen en nader uit te werken. Zij focust nu op zes speerpuntsectoren en daarbinnen op diverse maatschappelijke thema's, niches en cross-overs.

In aanvulling op de kerntaken en speerpuntsectoren pakt IQ diverse additionele activiteiten op. Hierover worden soms individuele afspraken met financiers gemaakt. Zo maakt IQ jaarlijks afspraken met de MRDH over de financiering van activiteiten, bijvoorbeeld op het gebied van het investor relations programma. InnovationQuarter ziet voor de toekomst eventueel mogelijkheden voor een omslagstelsel waarbij gemeenten een vast bedrag per inwoner bijdragen aan InnovationQuarter.

Ten aanzien van de inhoudelijke focus van IQ op de drie kerntaken wordt het volgende aangegeven:

- Business Development werkt aan cross-overs door concepten als *dare2cross* te ontwikkelen. Via sessies en events brengt IQ organisaties van verschillende sectoren bij elkaar met als doel om nieuwe concepten te bedenken. Het gaat hier om het maken van combinaties. Bijvoorbeeld het uitrollen van 3D-printtoepassingen in diverse sectoren.
- Naast het aantrekken van nieuwe buitenlandse bedrijven is het *investor relations*-programma is een belangrijke taak van de afdeling Foreign Investments. FI brengt in het kader van dit programma regelmatig bezoeken aan reeds gevestigde buitenlandse bedrijven. Zo houdt zij een vinger aan de pols en krijgt ze een idee van hoe bedrijven het vestigingsklimaat beoordelen. Dit programma is opgezet (en mede gefinancierd) door de NFIA, met als doel dat de ROM's de voelsprieten van de nationale overheid zijn. Een andere doelstelling van deze

bezoeken is om leads te genereren. Terugkijkend merkt IQ dat veel relatief grotere investeringen zijn voortgekomen uit leads vanuit het investor relations-programma.

- **Capital.** Bij de start van InnovationQuarter lag de nadruk op jonge innovatieve groeiers. IQ geeft aan dat de risico-rendementsverhouding binnen een portefeuille wel in evenwicht moet zijn en dat zij zich daarom ook meer op de *scale up*-fase richt. De recent ontwikkelende *life cycle*-aanpak past hierbij. Doelstelling is om er te zijn voor alle bedrijven in de regio en niet alleen voor de start-ups. Fonds-in-fonds investeringen passen goed in deze aanpak, omdat zij zich vaker richten op de latere financieringsfase.

### **Bijdrage aan strategische doelstellingen regio**

InnovationQuarter geeft aan dat de doelstellingen van diverse regionale agenda's niet altijd even scherp (SMART) geformuleerd zijn. Mede om die reden kunnen de regionale agenda's niet altijd even richtinggevend zijn. Enerzijds wordt dit als een voordeel gezien omdat het IQ een bepaalde mate van speelruimte geeft. IQ concreetiseert zelf diverse thema's en stelt hiervoor agenda's op. Anderzijds fungeert IQ hierdoor niet enkel als uitvoerder maar ook als mede vormgever van het regionaal-economisch beleid, terwijl de rollen idealiter meer gescheiden zijn.

### **Groei van de organisatie (terug- en vooruitkijkend)**

InnovationQuarter stelt dat zij op een aantal specifieke terreinen nog extra mensen zou kunnen gebruiken, bijvoorbeeld op het thema internationalisering. Daarbij zijn geen specifieke kansen genoemd die nu gemist worden als gevolg van een tekort aan personeel. Zuid-Holland is echter een grote provincie met veel economische dynamiek en veel processen waarin InnovationQuarter toegevoegde waarde kan hebben.



## 4 Resultaten externe gesprekken

In dit hoofdstuk bespreken we op hoofdlijnen de uitkomsten van de externe gespreksronde. Dat doen we aan de hand van de vijf vooraf gedefinieerde onderzoeksthema's, te weten:

- Kwaliteit en impact interventies InnovationQuarter;
- Samenwerking;
- Bijdrage aan strategische doelstellingen regio;
- Inhoudelijke focus van InnovationQuarter;
- Groei van de organisatie (terug- en vooruitkijkend).

Per onderwerp gaan we in op het algemene beeld van de gesprekspartners en bespreken we, waar relevant, de uitkomsten per kerntaak.

### 4.1 Kwaliteit en impact interventies InnovationQuarter

Aandeelhouders en samenwerkingsorganisaties geven unaniem aan blij te zijn met de komst van IQ. Men ziet het als een belangrijke organisatie om uitvoering te geven aan het economisch beleid. Voorheen gaven gemeenten, samenwerkende gemeenten en verschillende intermediaire organisaties daar ieder zelf invulling en uitvoering aan, bijvoorbeeld aan het marketen van de eigen gemeente/regio en het aantrekken van buitenlandse bedrijven. Daarbij was er nog geen partij die publiek kapitaal aan bedrijven kon verstrekken. Men ziet de meerwaarde van een organisatie waarin deze twee takken, en de business development-werkzaamheden, samen komen. De uitvoeringskracht in de regio is met de komst van IQ sterk toegenomen.

**“Dankzij InnovationQuarter is er meer focus en slagkracht gekomen. De verbindende rol van IQ heeft grote meerwaarde.”**

Hoewel men over het algemeen positief is over de kwaliteit en impact van de interventies (IQ haalt ruimschoots haar KPI's en er worden relatief veel banen gecreëerd) komen ook enkele aandachtspunten naar voren. Zo zou de impact van interventies volgens sommigen vergroot kunnen worden door strategischer over de drie pijlers heen te kijken. Een genoemd voorbeeld is de security opgave in

de haven van Rotterdam. Dat is een grote maatschappelijke opgave die niet direct in een van de drie pijlers valt. Ook de veelheid aan organisaties die in Zuid-Holland werkt aan de doelstelling om 'economische structuurversterking te realiseren' zorgt er volgens sommigen voor dat deze organisaties, waaronder IQ, relatief kleine projecten uitvoeren. De grotere maatschappelijke thema's lijken hierdoor volgens sommige samenwerkingspartners niet te worden opgepakt. Het is een dilemma: IQ als uitvoeringsorganisatie van projecten of IQ als organisatie die maatschappelijke ontwikkelingen aanjaagt?

Dankzij IQ (en het totstandkomingsproces van IQ) is bestuurlijke versnippering minder geworden en is de versnippering in het Zuid-Hollandse bedrijfsleven eveneens afgenomen. Grote lijn in de gesprekken is dat dit altijd beter kan, waar deels een politieke realiteit achter schuilt. Aangegeven wordt ook dat dit tijd nodig heeft om verder te groeien.

### *Capital*

Gesprekspartners zijn unaniem positief over de kwaliteit en impact van de activiteiten van de kerntaak **Capital**. De mensen die op deze afdeling werken hebben de goede achtergrond, zijn professioneel, hebben een goed netwerk en hebben kennis van zaken over het sluiten van een deal. De financieringsfondsen spelen een grote rol in de regio. Ze fungeren als vliegwiel voor het verstrekken van risicokapitaal. Niet alleen doordat er publieke middelen in de fondsen vloeien, maar met name doordat de interventies die gepleegd worden samen co-financiers gepleegd worden. Daarbij vult het UNIIQ-fonds een gat in de markt voor vroege fase financiering.

Een aandachtspunt dat een enkele keer ter sprake is gekomen is dat aandeelhouders en samenwerkingspartners relatief weinig zicht hebben op wat er met afgewezen aanvragen binnen Capital gebeurt. Het idee leeft dat er mogelijk nog winst te behalen is in het verder begeleiden van deze bedrijven (door IQ of al dan niet ergens anders), of in de communicatie daarover. Samenwerking met de Business Development afdeling is op dit gebied volgens sommigen belangrijk. Ook zouden ze een informeel netwerk kunnen opbouwen om hier afgewezen aanvragers naar door te verwijzen. Het is van buitenaf niet altijd zichtbaar of dat voldoende gebeurt.

### *Foreign Investments*

Ten aanzien van **Foreign Investments** is de algemene opvatting dat IQ haar rol hierin goed heeft weten te pakken. Een aandachtspunt dat door sommige aandeelhouders en samenwerkingspartners genoemd wordt is dat FI zich nog meer zou kunnen richten op bestaande bedrijven in de regio, in verband met mogelijk

relatief grote vervolginvesteringen. Ook wordt door enkelen genoemd dat de impact vergroot zou kunnen worden door gericht in te zetten op bedrijven die een bijdrage leveren aan het innovatieve ecosysteem van de regio.

## *Business Development*

De interventies van **Business Development** zijn voor de samenwerkingspartners en een enkele aandeelhouder wat minder goed zichtbaar. Dit geldt overigens niet voor de bedrijven die met Business Development te maken hebben gehad. Dat heeft er deels mee te maken dat de kwaliteit van de interventies minder goed meetbaar zijn. Een aantal samenwerkingspartners geeft aan niet goed te zien wat de interventies opleveren. Er is zicht op de netwerkevenementen die worden georganiseerd, maar er is weinig zicht op hoe gericht dit gebeurt en wat IQ nog meer doet om bedrijven of projecten verder op weg te helpen. Ook is door enkele aandeelhouders als aandachtspunt meegegeven dat de activiteiten van deze kerntaak bij bedrijven onvoldoende zichtbaar zijn.

Overall kan gezegd worden dat de kwaliteit en interventies van IQ meerwaarde met zich meebrengen voor bedrijven en daarmee voor de regionale economie of zoals een van de geïnterviewden het uitdrukte - wellicht wat sterk, maar toch:

“Als IQ er niet was geweest, dan was Zuid-Holland niet zo snel uit de crisis gekomen”

## 4.2 Samenwerking

Gesprekspartners geven allen aan dat regionale samenwerking (op bestuurlijk niveau) sinds de komst van IQ (en ook door het ontstaansproces van IQ) echt is verbeterd. De verschillende gemeenten zijn wat betreft hun economische beleid nader tot elkaar gekomen. IQ is in staat geweest om verdere polarisatie in de regio tegen te gaan, een belangrijke onderlegger in de samenwerking en het netwerk tussen overheid, universiteiten en het bedrijfsleven (de triple helix). IQ wordt daarin gezien als een ‘**oliemannetje**’ en een **uitvoeringsorganisatie**. Een rol die zij met verve en concreet resultaat vervult, mede dankzij de netwerken, de communicatie en de coöperatieve instelling van management en medewerkers van IQ.

“Vroeger stonden grote steden en provincie vaak met de rug naar elkaar toe, dankzij IQ en het oprichtingsproces is daarin echt verandering gekomen”

Op operationeel vlak heeft IQ als doelstelling meegekregen om versnippering (tussen het bedrijfsleven, kennisinstellingen en tussen intermediaire organisaties) helpen tegen te gaan. Dat moest gebeuren vanuit een compacte organisatie die opereert vanuit de samenwerking. Daarover heersen wisselende beelden. Relatief veel gremia met deels overlappende doelstellingen en werkvelden bestaan nog steeds, deels ingegeven door historische beslissingen en processen (vanuit politiek of bedrijfsleven). Verschillende gesprekspartners geven aan dat IQ een nog sterkere rol zou kunnen spelen om daarin meer lijn aan te brengen, waarbij zij benadrukt dat dit primair een verantwoordelijkheid is van de publieke organisaties zelf. Anderen geven juist weer aan dat het goed is dat er gespecialiseerde organisaties zijn die zich op bepaalde thema's richten en dat IQ daartussen de dwarsverbanden aan moet leggen. Het is zaak dat IQ zich deze vraag zelf ook geregeld blijft stellen: wat doen we zelf en wat kunnen we beter aan anderen overlaten? Hier ligt ook een rol voor goed opdrachtgeverschap: wat willen we dat IQ wel oppakt en wat kunnen we beter aan een andere organisatie overlaten? Belangrijk is ook dat IQ met samenwerkingspartners goed blijft communiceren, enerzijds op operationeel niveau (wie is waar en met wat bezig), anderzijds ook op strategisch niveau (waar ligt de kracht van de verschillende organisaties en hoe kunnen we optimaal van elkaars krachten profiteren).

Niet op alle vlakken lukt het om versnippering tegen te gaan. Zo bestaan er nu drie acquisitieorganisaties<sup>8</sup> (Rotterdam Partners, WFIA en IQ) naast elkaar. De samenwerking tussen deze organisaties is wat stroef van start gegaan, maar verloopt steeds beter. Toch is het algemene beeld dat de **acquisitie** van buitenlandse bedrijven in de regio efficiënter kan. Wanneer het niet lukt om deze organisaties samen te voegen tot één uitvoeringsorganisatie (een wens die onder meerdere, maar niet alle gesprekspartners bestaat), zou een oplossing kunnen zijn om de organisaties gezamenlijke (regionale) KPI's te geven. Verschillende organisaties zeggen dat dit meer zal uitnodigen tot samenwerking, daar waar verschillende gemeenten binnen Zuid-Holland nu soms nog concurreren (op het

---

<sup>8</sup> Naast deze drie bestaan er ook andere bedrijven/gremia die zich bezig houden met internationale acquisitie (zoals de Rotterdamse haven). Omdat het voor hen geen primaire activiteit is gaan wij in dit rapport uit van drie spelers.

gebied van acquisitie). Voor bovenstaande geldt dat dit een meer politiek-bestuurlijk besluit is waar IQ beperkt invloed op heeft. Een ander aspect dat hier speelt is dat **regio branding** en internationale acquisitie, twee onderwerpen die in elkaars verlengde liggen, bij sommige gemeenten door twee verschillende partijen wordt opgepakt. Dit wordt als verwarrend ervaren.

Een praktisch aandachtspunt in de samenwerking bij **Foreign Investments** is dat informatie over leads (die bijvoorbeeld binnen komen via de NFIA) tegenwoordig wel wordt gedeeld, maar dat afstemming/communicatie over wie waar verder mee bezig is tussen de drie organisaties nog beter kan. Bijvoorbeeld door elkaar te informeren wanneer je bezig bent met een project (bijvoorbeeld een proactief geworven lead) in het gebied of op het thema van een van de andere organisaties. Dit gebeurt nu nog niet altijd.

Ook wat betreft de kerntaak **Business Development** is IQ in de ogen van verschillende samenwerkingspartners en aandeelhouders nog niet volledig geslaagd om de verbinding tussen partijen in de regio te versterken. Hierbij speelt dat er in de regio verschillende partijen actief zijn op dit terrein en dat IQ hierin een positie heeft moeten verwerven. Een breed gedeeld beeld onder samenwerkingspartners is dat betere afstemming over wie doet wat is wenselijk (hier ligt ook een rol voor de geïnterviewde samenwerkingspartners). Hoewel er op papier een duidelijke verdeling is (IQ richt zich primair op het aanjagen en samenwerkingspartners op het signaleren en verkennen) lijkt dit in de praktijk niet voor iedereen even helder te zijn. Daarnaast geven verschillende gesprekspartners aan dat de strategieën van partijen die actief zijn op dit gebied (nog) meer met elkaar in lijn gebracht zouden kunnen worden. IQ zou (nog) meer genetwerkt kunnen werken. Zo zou als randvoorwaarde gesteld kunnen worden dat IQ de uitvoering van projecten in samenwerking oppakt.

Over het algemeen zijn de regionale partners positief over de samenwerking met de kerntaak **Capital**. IQ heeft hier echt een 'gat in de regio gevuld'. De communicatie vanuit deze kerntaak is hier en daar een aandachtspunt. Dat heeft vooral betrekking op het proces van aanvraag tot oordeel over interventie of niet. Verschillende bedrijven geven aan dat ze niet precies wisten hoe dat proces in zijn werk zou gaan en hoe lang het proces zou duren. In het begin heeft het UNIIQ-fonds veel aanvragen ontvangen, waardoor het besluitvormingsproces wellicht wat te lang duurde.

Een aantal keer is opgemerkt dat IQ momenteel wel erg veel zaken naar zich toetrekt ofwel dat zij zichzelf veel toe-eigenen. Dat uit zich bijvoorbeeld op het gebied van communicatie. IQ wordt enerzijds unaniem geprezen om het feit dat

zij zichzelf (en daarmee de regio) goed op de kaart heeft weten te zetten en haar marketing erg goed op orde heeft. Het jaarevent is door meerdere gesprekspartners als positief voorbeeld genoemd. Anderzijds geven enkele samenwerkingspartners aan dat IQ zichzelf wel wat veel op de voorgrond plaatst, daar waar het gaat om het communiceren van geslaagde projecten of van activiteiten die georganiseerd worden. Aangegeven wordt dat het om het regionaal economische belang gaat en niet om de organisatie IQ. IQ heeft hierin al stappen gemaakt, maar richting de toekomst, waar de positie van IQ geconsolideerd moet worden, blijft het een aandachtspunt om daarin een goede balans te hanteren.

## 4.3 Bijdrage aan strategische doelstellingen regio

Gesprekspartners zijn positief over de rol die IQ vervult als regionaal economische uitvoeringsorganisatie. Waar IQ of waar de regio soms nog wel tegenaan loopt is dat IQ een uitvoeringsorganisatie is zonder dat daar een bestuurlijk gremium boven zit die de strategie van de regio bepaalt en daarmee het opdrachtgeverschap richting IQ meer vorm geeft. Bestuurlijke keuzes voor de regio worden niet binnen IQ, maar ook nergens anders écht gemaakt. Deze keuzes worden nu nog steeds door individuele gemeenten, de MRDH en provincie gemaakt. De EPZ (inmiddels EBZ) zou beleidsmatig aansturen volgens het businessplan. Deze rol wordt beperkt ingevuld: de EBZ is er wel, maar stuurt weinig en heeft geen beslissingsbevoegdheid. Enkele aandeelhouders benoemen dat het des te meer een verdienste van IQ is dat zij er *bottom-up* aan bijgedragen heeft dat bepaalde keuzes alsnog gemaakt worden. Dit doet zij door mensen bij elkaar aan tafel te zetten. Hoewel IQ primair een uitvoeringsorganisatie is, begeeft zij zich hierdoor ook op het terrein als mede-vormgever van het beleid.

“IQ is er echt voor de regionale economie, niet voor lokale belangen en kwesties. Dit vergt regelmatig nog wel wat uitleg, maar in het algemeen wordt het wel geaccepteerd”

Enkele gesprekspartners geven aan dat zij graag zouden zien dat IQ (in samenwerking met anderen) de uitvoeringsorganisatie wordt van de *Roadmap Next Economy*. Zij zijn van mening dat dit zou kunnen leiden tot een slagvaardiger aanpak in de regio. Tevens zou IQ hiermee ook meer aandacht kunnen besteden

aan enkele bredere maatschappelijke vraagstukken (zoals in de roadmap benoemd). Dit ondervangt een door een van de samenwerkingspartners genoemd risico, dat IQ erop moet letten zichzelf niet buiten spel te zetten door zich in beperkte mate te branden aan de grotere maatschappelijke vraagstukken. Hier staat tegenover dat anderen van mening zijn dat de roadmap te weinig van de gehele regio is en daardoor niet breed genoeg gedragen wordt.

Bovenstaand aspect betreft een strategisch aandachtspunt waar in de toekomst mogelijk een duidelijkere beslissing in genomen zou kunnen worden: wordt van IQ nadrukkelijker verlangd dat zij bijdraagt aan de vormgeving van eenduidiger regionaal economisch beleid (en daarmee aan het definiëren van maatschappelijke opgaven) of blijft IQ de puur uitvoeringsorganisatie die het nu is? Gesprekspartners denken hier verschillend over. Wanneer voor dat laatste gekozen wordt is het een aandachtspunt dat eenduidiger opdrachtgeverschap/aansturing van IQ wordt georganiseerd. Nu kijken organisaties/aandeelhouders verschillend aan tegen de rol van IQ en de thema's die IQ op moet pakken.

Van verschillende kanten wordt aangegeven dat de regionale ontwikkelingsmaatschappijen in het algemeen een grotere bijdrage zouden kunnen leveren aan bovenregionaal strategisch economisch beleid. IQ wordt overigens wel gezien als een van de koplopers op dit gebied. Zij houdt zich actief bezig met samenwerking en afstemming met andere ROM's.

## 4.4 Inhoudelijke focus InnovationQuarter

Breed gedragen is dat de thema's waar IQ zich op richt de juiste zijn. De thema's zijn wel vrij breed ingestoken, maar dat is in lijn met de Zuid-Hollandse economie en de brede groep aandeelhouders. Deze breedte geeft IQ voldoende vrijheid en speelruimte om te opereren. Wel moet IQ ervoor waken dat zij voldoende focus behoudt in de activiteiten die zij wel en niet op pakt.

Enkele gesprekspartners geven aan dat de focus niet te strikt op innovatie en start-ups moet liggen. Ook doorgroeiende bedrijven en minder innovatieve activiteiten zijn pijlers onder de regionale economie waar IQ een betekenisvolle rol in kan spelen. Over de drie kerntaken en over internationalisering wordt het volgende aangegeven:

- De inhoudelijke focus van **Capital** wordt over het algemeen goed beoordeeld. Dat IQ niet alleen financiering verstrekt aan bedrijven, maar deze bedrijven eveneens *investor ready* maakt, wordt als zeer positief ervaren. Een aantal samenwerkingspartners benadrukt de toegevoegde waarde van de

vroege fase financiering (in bepaalde nichemarkten die moeilijk te financieren zijn). IQ zou hier volgens sommigen nog meer op in kunnen zetten. Daar staat tegenover, zoals hierboven aangegeven, dat de toegevoegde waarde om scale-ups te financieren ook erkend wordt. Een aandachtspunt dat door enkele gesprekspartners is genoemd is dat IQ ervoor moet waken niet teveel (thematische) fondsen in beheer te nemen. Mede door de politieke invloed die hiermee vaak gepaard gaat, maar ook vanuit het bewaken van je focus.

- Voor **Foreign Investments** geldt eveneens dat men tevreden is over de inhoudelijke focus, zij het met de eerder genoemde aandachtspunten om te letten op de afstemming met lokale partners en de focus te leggen op bedrijven die echt voor een versterking van het ecosysteem zorgen.
- Voor **Business Development** geldt dat men redelijk kritisch is over de vraag of hier de juiste activiteiten georganiseerd worden. Wat volgens sommigen mist is een grondige analyse van waar de economische en maatschappelijke problemen echt zitten en wat nodig is om de regio daarin te ondersteunen. Gesprekspartners denken echter verschillend over op welke maatschappelijke thema's IQ zich zou moeten richten. Verschillende uiteenlopende voorbeelden zijn genoemd, zoals hulp bij de businesscase van het Westland en bij het verdienmodel van Den Haag (ambtenarenstad, maar recent veel ontslagen), maar ook een focus op mensen met afstand tot de arbeidsmarkt is aan de orde gekomen. Dit waren geen beoogde thema's voor IQ bij de oprichting, in haar meerjarenstrategie 2016-2018 geeft IQ aan zich op andere maatschappelijke opgaven te richten (duurzame energie, voeding, gezondheid etc.), zolang deze gaan over het vinden van innovatieve oplossingen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen die ook de economische concurrentiekracht van Zuid-Holland versterken. De definitie van een 'maatschappelijk thema' is daarmee een interessant aandachtspunt gezien de uiteenlopende verwachtingen.
- Er heerst een wisselend beeld ten aanzien van de taak **Internationalisering**. Sommigen zien dit als een logische taak om bij IQ te beleggen omdat het in het verlengde ligt van hun kernactiviteiten. Te weten, het gericht ondersteunen van bedrijven (vanuit Business Development of Capital) die kansen zien in het buitenland. Anderen (enkele aandeelhouders en samenwerkingspartners) vrezen dat de activiteiten van IQ op dit terrein tot nog meer versnippering leiden. Men doelt op verschillende in de regio actieve organisaties die reeds handelsmissies organiseren en het gebrek aan afstemming hierover.

In het verlengde van bovenstaande aandachtspunten ligt IQ-breed de boodschap voor focus en ontwikkeling richting de toekomst: blijf continu afwegen wie wat in de regio doet (welke organisaties zijn waarvoor, welke gemeenten pakken



zaken al zelf op, etc.), wat de economische ontwikkelingen en veranderingen zijn en wat de toegevoegde waarde van IQ is (en hoe zij daartoe kan veranderen?).

## 4.5 Groei van de organisatie (terug- en vooruitkijkend)

De gesprekspartners zijn het er over eens dat groei van IQ als organisatie geen doel op zich zou moeten zijn. Vanuit IQ zelf wordt hier ook genuanceerd over gedacht. Wel geeft IQ aan veel kansen voorbij zien te komen en wordt er een groot beroep op hen gedaan vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Ze zouden met gemakt 10 nieuwe medewerkers zinvol aan het werk kunnen zetten. De breed afgegeven boodschap uit de gesprekken is dat IQ moet blijven focussen op haar kerntaken en kerndoelen en waar ze nu goed in is. Wanneer IQ dan gevraagd wordt om iets extra's te doen, dan horen daar ook meer mensen en middelen bij.

Over de huidige omvang van de organisatie van IQ zijn de meningen verdeeld, los van het gegeven dat veel gesprekspartners geen goed zicht hebben op de interne processen in de organisatie. Een deel van de partners geeft aan dat de huidige omvang van IQ ideaal is (wanneer je groter wordt, verlies je slagkracht). Anderen zien IQ nog wel groeien en mogelijk ook additionele taken oppakken.

De positionering van IQ is hierbij wezenlijk. De meerwaarde van een ROM is gelegen in haar positie tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven in. Ze kunnen overheden helpen om beleidsdoelen en prioriteiten te vertalen naar een programma (is het realistisch, sluit het aan bij behoefte en ontwikkelingen bedrijfsleven?), maar IQ moet niet op de stoel van beleidsmakers gaan zitten. Daarnaast heeft IQ meerwaarde om projecten en bedrijven op te zetten dan wel door te laten groeien, maar ze moet ook afscheid kunnen nemen als dat niet meer nodig is.

Het unanieme beeld is dat de organisatie in korte tijd goed is neergezet, mede dankzij de netwerkkracht van de directeur die weet wat hij wil en doelen doortastend verwezenlijkt. Iedereen is het erover eens dat dit een positieve bijdrage heeft geleverd aan het opzetten en op de kaart zetten van IQ. Kantekening is daarbij wel dat door deze doortastendheid belanghebbenden zich soms niet gehoord of overlopen voelen. Het risico is dat belanghebbenden die zich buitengesloten voelen, zich tegen hem keren. Zover is het nog niet, maar het is een kwetsbaarheid. Daarnaast zien mensen de sterke rol en positie van de directeur ook als een kwetsbaarheid voor de organisatie.

# DECISIO

Ten aanzien van de financiering van IQ geven de meeste mensen aan positief te zijn over de brede aandeelhoudersconstructie. Vooral de aansluiting van kennisinstellingen wordt hierbij als positief ervaren. Punt van aandacht blijft de politieke aandeelhoudersstructuur. Een aantal samenwerkingspartners geeft aan dat het een kwetsbaarheid zou kunnen zijn wanneer IQ zich richt op (individuele) politieke wensen. Dat is tegelijkertijd van belang omdat de organisatie er (financieel) afhankelijk van is. Het is zaak hier continu een goede balans in te vinden, een balans die IQ overigens nu goed voor elkaar heeft. De ruimte moet er wel zijn om moeilijke gesprekken aan te gaan, IQ moet stootkracht houden. Hoewel niet heel eenvoudig, is er momenteel volgens enkelen de ruimte om je als aandeelhouder terug te trekken (als het tegenzit). Een omslagstel per hoofd van de bevolking wordt door een enkeling als alternatief genoemd, waarmee continuïteit van de organisatie beter geborgd blijft. Ook benoemen enkelen dat het 'free riders'-gedrag van gemeenten die niet meebetalen aan IQ daarmee minder van toepassing is.

Volgens een aantal gesprekspartners is er nog winst te behalen t.a.v. de inzet van IQ als 'marketing tool': het consistente verhaal naar buiten brengen op de thema's. Inhoudelijk doet IQ dit volgens iedereen goed, maar meerdere mensen geven aan dat richting de samenwerkingspartners respect voor ieders rol en bijdragen een aandachtspunt is.

## 5 Analyse stakeholders

In dit afsluitende hoofdstuk komen de verschillende oordelen van aandeelhouders, samenwerkingspartners en bedrijven over IQ nogmaals terug. Daarbij zijn de aandachtspunten gebundeld naar de drie typen strategische partners die in het kader van deze aanvullende evaluatie gesproken zijn. Het hoofdstuk is mede om die reden eveneens te lezen als een concluderend hoofdstuk.

### 5.1 Aandeelhouders

De aandeelhouders van InnovationQuarter die in het kader van deze evaluatie geconsulteerd zijn, zijn allen uitgesproken positief over de komst van de organisatie. Zij loven de manier waarop IQ in relatief korte tijd een relatief grote impact heeft weten te realiseren. Door het oprichten van de uitvoeringsorganisatie die InnovationQuarter is, wordt beter van de dynamiek in de regio geprofiteerd en is bestuurlijke en organisatorische versnippering teruggedrongen. Er is meer verbinding tussen wat voorheen vooral lokaal op economisch gebied gebeurde. Mede door de komst van InnovationQuarter is daarin meer regionale focus aangebracht en is meer slagkracht in het regionaal economische (uitvoerings)beleid ontstaan.

Tevredenheid is er ook over de uitvoering van de drie individuele kerntaken. Zo zorgen de (netwerk)events van de afdeling business development voor steeds meer verbinding tussen de verschillende sectoren in de regio. Is door de komst van de afdeling Foreign Investment van InnovationQuarter het 'clusterdenken' ontstaan waardoor de samenwerking tussen de verschillende acquisitieorganisaties steeds beter gaat. En heeft de afdeling Capital met de verstrekking van kapitaal, maar vooral ook door het betrekken van co-financiers voor impact bij het startende bedrijven en in het bestaande (innovatieve) MKB gezorgd.

Diverse aandachtspunten zijn vanuit aandeelhouders meegegeven. De belangrijkste en meest gehoorde is dat de samenwerking met InnovationQuarter en tussen IQ met andere intermediaire organisaties nog niet is waar hij moet zijn. De onderlinge afstemming tussen de verschillende organisaties die zich in de regio met economisch uitvoeringsbeleid bezig houden, maar ook met datgene wat gemeenten zelf doen, kan nog beter. Op dit moment informeert men elkaar wel, maar er wordt nog teveel een koers per organisatie uitgezet en gevolgd. Over die koers wordt door InnovationQuarter, maar ook andere organisaties, nog te weinig afgestemd. Mede om die reden is de uitvoering nog niet zo effectief en efficiënt als die zou kunnen of moeten zijn. InnovationQuarter zal binnen dat speelveld continu af moeten blijven wegen waar ze voor in het leven is geroepen.

Boodschap van de aandeelhouders is dat zij moet blijven focussen op de geformuleerde thema's en kerntaken. Aangegeven wordt dat InnovationQuarter op bepaalde aspecten nog wel eens 'een te grote broek aantrekt', teveel activiteiten naar zich toetrekt. InnovationQuarter zou daarbij meer gebruik kunnen maken van de kennis en kracht van reeds bestaande organisaties, dat was bij oprichting van de organisatie ook beoogd.

In het verlengde daarvan kijken aandeelhouders ook kritisch naar hun eigen rol, positie en naar de aansturingsstructuur van InnovationQuarter. Nu is, bewust, gekozen om InnovationQuarter zelf strategie en (activiteiten)programma op te laten stellen. Aandeelhouders en Raad van Commissarissen hebben daarin vooral een toetsende rol. InnovationQuarter probeert haar strategie aan te laten sluiten bij het regionale economische beleid. Het regionale beleid (van gemeenten, provincie en MRDH) is echter gefragmenteerd. Verschillende aandeelhouders geven aan een nog sterkere regionale samenwerking na te streven, met een eenduidiger economische strategie. Daarmee zou ook IQ meer integraal aangestuurd kunnen worden. Dat zou regionale versnippering en onderlinge concurrentie verder tegen kunnen gaan, waardoor de regio een nog sterkere propositie heeft voor bijvoorbeeld buitenlandse bedrijven. Andersom wordt InnovationQuarter door aandeelhouders ook uitgedaagd meer de dialoog aan te gaan over wat de economische strategie voor de regio zou moeten zijn.

Mede vanuit deze bespiegelingen komt ook de wijze van financiering van IQ aan de orde. Ook de wijze van financiering is namelijk gefragmenteerd. IQ kent een aandeelhoudersconstructie om onder meer te voorzien in kapitaal voor de fondsen. Daarnaast worden diverse subsidierelaties onderhouden, onder meer voor de drie kerntaken en verschillende individuele activiteiten, zoals internationalisering (wordt door de provincie gesubsidieerd) en het Investor Relations programma (vanuit provincie, MRDH en NFIA). Meer lijn in de wijze van financiering, ideeën voor een omslagstelsel per hoofd van de bevolking of meer budget vanuit regionale overheden (provincie, MRDH) zijn geopperd, zou kunnen leiden tot een integraler regionaal economisch (uitvoerings)beleid. Daarnaast wordt InnovationQuarter dan minder afhankelijk van de bijdrage van individuele aandeelhouders.

## 5.2 Samenwerkingspartners

Ook samenwerkingspartners zijn uitermate content met de komst van InnovationQuarter. Met name de samenvoeging van drie uitvoeringskerntaken in één organisatie biedt (in potentie) meerwaarde. Daarbij wordt de toevoeging van de kerntaak Capital als meest waardevol beschouwd, daarvoor bestond voorheen nog geen vehikel in de regio. Enkele aandachtspunten worden ook meegegeven.

Daarvan is de integrale werkwijze er juist ook een van. Dit aspect wordt door samenwerkingspartners als meerwaarde gezien in de regionale samenwerking. Dat InnovationQuarter verbinding kan leggen tussen kapitaal en business development en deze meerwaarde ook aan nieuw te vestigen (buitenlandse) bedrijven kan bieden. Maar ook dat InnovationQuarter over sectorale domeinen heen kan kijken, bijvoorbeeld waar het gaat om business development. Deze integraliteit is voor samenwerkingspartners nog te beperkt zichtbaar, daar wordt in hun ogen nog te weinig toegevoegde waarde uit gehaald.

Daarnaast wordt door verschillende samenwerkingspartners communicatie en afstemming met InnovationQuarter als aandachtspunt beschouwd. Daarover wordt aangegeven dat InnovationQuarter zichzelf nog wel eens wil 'opblazen' in communicatieve uitingen, waarbij zij soms enigszins voorbij gaat aan de samenwerking met verschillende organisaties. In het verlengde van dit aspect komt ook een meer strategisch aandachtspunt naar voren. Verschillende samenwerkingspartners geven aan dat organisaties in de regio nog te eigenstandig opereren, vanuit hun eigen strategie en vanuit de belangen van hun eigen aandeelhouders. Hier zou, en dat is ook een boodschap richting verschillende publieke aandeelhouders, meer lijn in aangebracht kunnen worden. Dat zou kunnen door voor bepaalde doelstellingen gezamenlijke KPI's aan verschillende organisaties (die wel door dezelfde publieke partijen worden gefinancierd) mee te geven, ofwel door op termijn bepaalde organisaties samen te voegen. Voor InnovationQuarter ligt op korte termijn wel een taak om beter te communiceren en af te stemmen over de activiteiten die zij in de dagelijkse praktijk uitvoert, maar ook om strategie en visie met verschillende organisaties te stroomlijnen.

Iets meer specifiek gelden deze aandachtspunten voor de afdeling Business Development. De activiteiten van deze kerntaak zijn voor samenwerkingspartners nog te weinig zichtbaar. Enerzijds wordt aangegeven dat niet geheel duidelijk is wat deze afdeling precies doet, achter welke thema's en activiteiten ze aanjagen en dat de events die georganiseerd worden te weinig focus kennen. Anderzijds wordt aangegeven dat het punt van afstemming en communicatie met inhoudelijke counterparts in de regio specifiek voor deze kerntaak op gaat. De afdeling business development van InnovationQuarter gaat nog wat te eigenstandig te werk, mist daardoor verbindingen en loopt aan tegen vrij praktische misverstanden. Dat leidt tot frictie in werkprocessen en onjuiste verwachtingen. De boodschap is dat InnovationQuarter nog meer genetwerkt kan werken, nog meer meerwaarde zou kunnen halen uit onderlinge samenwerkingen met inhoudelijke regionale counterparts.

## 5.3 Bedrijven/klanten van InnovationQuarter

De verschillende individuele bedrijven die ten behoeve van deze evaluatie zijn geïnterviewd zijn allen zeer positief over de ondersteuning die zij van InnovationQuarter hebben gekregen. Rode draad daarin is dat InnovationQuarter een goed netwerk heeft, zowel wat betreft het vinden en binden van kapitaal, als de introductie tot het regionale ecosysteem, waarbij verbinding wordt gelegd met potentiële samenwerkingspartners of klanten. Daarnaast wordt door de bedrijven aangegeven dat zij door InnovationQuarter goed op weg zijn geholpen door publiciteit, bijvoorbeeld na het ontvangen van een investering en door ondersteuning als het gaat om PR. Op deze aspecten zijn bij InnovationQuarter mensen werkzaam die dat goed in de vingers hebben en daarmee toegevoegde waarde leveren aan individuele bedrijven.

## Bijlage 1. Gesprekspartners

### InnovationQuarter

- Directeur - Rinke Zonneveld
- Hoofd Strategie & Staf - Mirjam Visscher
- Hoofd Foreign Investments - Chris van Voorden
- Hoofd Business Development - Gerbert van der Wal
- Hoofd InnovationQuarter Capital - Francis Quint
- Voorzitter Raad van Commissarissen - Arie Verberk

### Aandeelhouders

- Provincie Zuid-Holland - Adri Bom-Lemstra
- Provincie Zuid-Holland - Renate Beausoleil
- Gemeente Rotterdam - Maarten Struijvenberg
- Gemeente Rotterdam - Robert Tans
- Gemeente Leiden - Robert Strijk
- Gemeente Leiden - Marjan van Duijn
- Gemeente Delft - Ferrie Förster
- Gemeente Westland - Theo Duijvestijn
- Drechtsteden - Anouk van Eekelen
- Drechtsteden - Jan Jaap Schep
- LUMC - Pancras Hogendoorn
- Ministerie van EZ - Guut Arnoldus
- Ministerie van EZ - Norbert van den Hove
- Ministerie van EZ - Wolter Leiseboer
- Ministerie van EZ - Aart Slobbe
- TU Delft / EBZ - Karel Luyben

### Samenwerkingspartners

- Luris - Ivo de Nooijer
- Metropoolregio Rotterdam Den Haag - Lucas Vokurka
- The Hague Security Delta - Joris den Bruinen
- YES!Delft - Daan Domhof
- NFIA - Hennie Jacobs
- BOM - Jan Pelle
- TNO - Tom van der Horst
- TNO - Hans Bouman
- Havenbedrijf Rotterdam - Paul Smits
- Kamer van Koophandel - Ritha van de Ruit
- WFIA - Ilya van Haren
- Rotterdam Partners - René Hanssens
- Rotterdam Partners - Jannelieke Aalstein
- Hoogendoorn / EBZ - Martin van Gogh

# DECISIO

## **Bedrijven / klanten**

- Airborne - Arno van Mourik
- Toxys - Giel Hendriks
- Cybersprint - Pieter Jansen
- Koppert Cress - Rob Baan
- Ioniqa - Tonnis Hooghoudt
- Hittech Group (+Holland Instrumentations) - Cor Heijwegen
- BioGeneration Ventures - Edward van Wezel
- Dtex - Olav van Haren

## **Aanvullende belronde bedrijven**

- Berghortimotive - Bas Lagerwerf
- Semioticlabs - Simon Jagers
- Indymo - Floris Boogaard
- Authasas - Reinier van der Drift
- Condifood - Robi Nederlof
- Handlehands - Annemie Fourie
- Freeman Life Sciences - Wayne Liu