



Next Level Startup Ecosysteem Nederland

10 februari – vertrouwelijk

Doel en scope van dit initiatief

Nederland heeft een koploperspositie in Europa als het gaat om aantal startups. Echter, ondanks het stimulerende startupbeleid, het groeiend aanbod van startup-ondersteuning en de toegenomen investeringen in startups, daalt het aantal startups dat doorgroeit naar scale-ups. Redenen hiervoor zijn: startups groeien inconsistent, ondersteuning is te divers, versnipperd en korte termijn gericht. Tenslotte is het lerend vermogen van het ecosysteem laag. Omdat te weinig startups doorgroeien, gaat een fors economisch potentieel verloren en lopen we kansen voor het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen mis. Met dit initiatief doen de ROM's een handreiking om het Nederlandse startup ecosysteem te professionaliseren. Niet alleen, maar juist samen met alle partners in het startup ecosysteem.

De afgelopen jaren zijn er succesvolle stappen gezet met het ontwikkelen van landelijke en bovenregionale data gedreven programma's (generiek en thematisch) die startups succesvol naar de volgende levensfase brengen, zowel door de ROM's als Invest-NL, Techleap, Grid en overige private partners. Ook is er een belangrijke verbindende rol gespeeld in het opzetten van het gezamenlijke startup ecosysteem, bijvoorbeeld in het Noorden en in Noord-Brabant, waarbij dezelfde methodiek en 'taal' is gehanteerd. Op basis van deze successen doen de ROM's een voorstel over hoe ze gezamenlijk met ketenpartners het Nederlandse startup ecosysteem naar een hoger niveau kunnen brengen. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met verschillen in regionale ecosystemen (qua organisatie, structuur en afstemming). In dit visiedocument ligt de focus op de eerste levensfasen van startups waardoor zowel goed wordt aangesloten op valorisatie van kennis door kennisinstellingen en bedrijven, als op de doorontwikkeling richting scale-ups door onder meer Invest-NL en de markt.

Het doel is om gezamenlijk te werken aan een professioneler startup ecosysteem met een landelijk coherente, data gedreven programmering die consistent groeien en opschalen van startups stimuleert. Dit leidt tot meer succesvolle en sneller groeiende startups.

Dit visiedocument kan dienen als module of bouwblok om de valorisatietrajecten in diverse groeifondsaanvragen te versterken. Daarover gaan de ROM's graag in gesprek.



De definitie van startups en scale-ups

- **Startups**

Aansluitend bij de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie:

In de kern zijn startups beginnende ondernemingen met groeiambitie. Dat betekent dat ze vaak nog zoeken naar het definitieve bedrijfsmodel. Startups genereren doorgaans nog nauwelijks omzet en zijn in de beginfase verlieslatend. Zodra het product, markt, verdienmodel en andere onderdelen van het bedrijfsmodel duidelijk vaststaan en het bedrijf begint te groeien, ontgroeit het bedrijf de status van startup (Beter van start, AWTI 2020)

- **Scale-ups (Snelgroeiende ondernemingen)**

Aansluitend bij de 'Eurostat-OESO Manual on Business Demography Statistics':

Ondernemingen met ten minste tien werknemers aan het begin van de periode en een gemiddelde groei (in werknemers en/of omzet) van meer dan 20% per jaar over een periode van drie opeenvolgende jaren (OESO/Eurostat, 2008).

Aantal Nederlandse startups en snelgroeiende ondernemingen

Volgens hun 'Finder' zijn er momenteel (januari 2023) 5.749 door Techleap geverifieerde en operationele Nederlandse startups die de afgelopen 10 jaar zijn opgericht (jaar van oprichting vanaf 2013).

Erasmus Centre for Entrepreneurship presenteert in haar ScaleUp Dashboard 2022 het aantal snelgroeiende ondernemingen (High growth firms: HGF's, o.b.v. groei in werknemers). In 2021 waren dit er 2.605, waarvan 235 jonger dan 5 jaar.

De Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP) laat zien dat in 2021 het totale aantal Venture Capital Investerings 631 bedroeg. Deze zijn onder te verdelen in 91 seed-, 390 startup-investeringen en 150 later stage investeringen.

Het Nederlandse startup ecosysteem: de uitgangssituatie

Startups leveren met hun baanbrekende innovatieve oplossingen een belangrijke bijdrage aan de maatschappelijke uitdagingen. Met hun nieuwe technologieën en methoden, die ook toegepast worden bij grote bedrijven en in het MKB, versnellen zij de transitie in het kader van het Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid (MTIB). Zo versterken ze het economisch vermogen. Op dit moment verzorgen startups meer dan 135.000 banen in Nederland.¹ Daarnaast realiseren ze ook maatschappelijke impact, bijvoorbeeld op het gebied van energie, circulariteit, voedsel en gezondheid.

Nieuwe ideeën ontstaan vanuit bedrijven of kennisinstellingen (onderzoek of onderwijs) en ontwikkelen zich als startups en uiteindelijk scale-ups. Startups evolueren door vier levensfasen voordat zij transformeren tot een volwaardig bedrijf. Het levensfasemodel van Steve Blank is alom geaccepteerd en gebruikt.² In iedere levensfase heeft een startup een andere ondersteuningsbehoefte, om daar effectief op in te spelen dient de hele 'keten' goed ingericht te zijn.

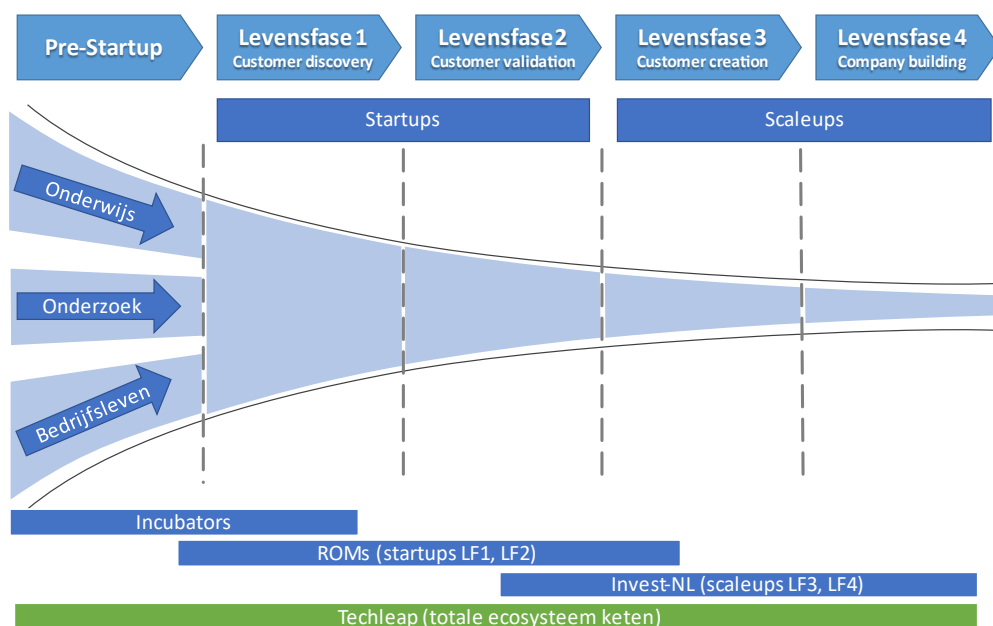
Er zijn veel partijen en initiatieven in Nederland die deel uitmaken van deze keten en daarmee het startup ecosysteem. Deze partijen hebben hierin unieke expertise, competenties en middelen (zie Figuur 1). Zo richten bedrijfsleven, kennisinstellingen en incubators zich in eerste

¹ Netherlands Startup Employment, Dealroom, Techleap en CBRE 2022

² The four steps to the epiphany: successful strategies for product that win, S. Blank 2005

instantie op levensfase 0 (de pre-startup fase) oftewel de valorisatie van kennis en het vergroten van het aantal (wetenschappelijke) startups. ROM's en accelerators komen in beeld bij de ondersteuning en financiering in levensfasen 1 en 2 gericht op het valideren van het markt- en businessmodel. Aansluitend daarop zijn ROM's – naast andere partijen – betrokken bij levensfase 3: het optimaliseren van het verkoopproces en de doorontwikkeling richting scale-up. Op nationaal niveau ontwikkelt en investeert Invest-NL in startups (ter ondersteuning van de ROM's en andere partijen) om te zorgen voor schaalbaarheid met directe financiering en ondersteuning in met name levensfasen 3 en 4 (scale-ups). Techleap vervult o.a. met ondersteuning en coördinatie een belangrijke rol in het overall nationale startup ecosysteem (in alle vier fasen).

Figuur 1 Ketenaanpak Nederlands startup ecosysteem



Het is cruciaal dat startups zich in de verschillende levensfasen consistent ontwikkelen. Dit betekent een gelijke ontwikkeling op alle kerndimensies van de bedrijfsvoering van een onderneming (klant, product, business model, team en financiering). Startups die een consistente ontwikkeling laten zien, groeien sneller, efficiënter en duurzamer. De eerste twee levensfasen (startup) draaien om het vinden van product-market fit en businessmodel fit. Deze vragen om een lerende operatie. De derde en vierde levensfasen (scale-up) draaien om het versnellen van groei en vragen om een executiegerichte operatie. In Bijlage 1 is meer informatie opgenomen over de diverse levensfasen en consistent ontwikkelen.³

De ROM's zijn de actiefste venture capitalists in NL

De ROM's ondersteunen startups, scale-ups en het innovatief MKB in de regio vanuit de drie kerncompetenties investeren, ontwikkelen en internationaliseren. In 2021 zijn 237 venture capital **investeringen** gedaan, dat is meer dan 50% van het totaal aantal venture capital investeringen in Nederland (Data: Jaarverslag NVP 2023). Met een totaal van ca. EUR 2.3 miljard aan investeringsfondsen onder beheer zijn de ROM's een van de actiefste startup financiers in Nederland. De startups kennen daarbij een verschillende oorsprong, waarbij het bedrijfsleven, individuele ondernemers e.d. veruit de grootste toeleverancier is (ca. 95%⁴) naast kennisinstellingen, studententeams etc.

³ Startup Development Report: Scaling or Failing, Gritd 2022

⁴ Knowledge intensive start-ups in the Netherlands and universities' entrepreneurial ecosystems, AWTI/ECE (2020)



De ROM's voegen ontwikkelcapaciteit toe...

Door hun landelijke samenwerking hebben de ROM's de kans om unieke data op te bouwen over de **ontwikkeling** van startups in Nederland en de daarbij behorende succesfactoren. Daarom hebben de ROM's ingezet op het doorontwikkelen van de methodiek van startup ondersteuning. Het levensfasen model is verder uitgewerkt en binnen het gehele levensfasemodel zijn 'milestones' bepaald die de ontwikkeling van startups monitort. Ook zijn succesvolle programma's ontwikkeld die intussen in het hele land uitgevoerd worden, zoals het Investor Readiness Programma (IRP), het Market Readiness Programma (MRP), Business Innovation Program Food (BIPF), Export Accelerator Programma (EAP) en Startup Readiness programma (SRP). Via circa 75 van deze programma's zijn vanaf 2019 tot en met 2022 landelijk circa 800 startups in levensfasen 1 en 2 ondersteund. Daarnaast hebben de ROM's een belangrijke rol gespeeld in het opzetten van de NOM-Founded samenwerking in Noord-Nederland en de BOM-Braventure-Brabant Startup Fund- samenwerking in Noord-Brabant.

...en internationale groeikansen

Vanuit de competentie **internationaliseren** zijn de ROM's in staat om relevante buitenlandse kennis naar Nederland te halen en Nederlandse startups te positioneren voor buitenlandse expansie. Daarnaast hebben de ROM's een samenwerkingsovereenkomst met Invest International en is er een faciliteit van EUR 50 mln gealloceerd om het verdienvermogen van Nederlandse startups via acquisitie en internationale groei wereldwijd te stimuleren.

Toewerken naar een gezamenlijke aanpak

Tegelijkertijd is de inzet op en ervaringen met startup ondersteuning voor de negen ROM's nog verschillend. Met dit initiatief willen de ROM's met alle partijen in het startup ecosysteem in hun regio toewerken naar een gezamenlijke, geharmoniseerde aanpak. Dit biedt de kans om van elkaar te leren, te zorgen voor consistente groei van startups en tegelijkertijd data en inzichten te vergaren over het hele startup ecosysteem. Deze professionalisering van het ecosysteem moet leiden tot meer succesvolle doorgroei van startups naar scale-ups. Dat willen de ROM's gezamenlijk en met andere ketenpartners oppakken. Deze benadering en de diensten die de ROM's kunnen bieden sluiten ook aan bij de belangrijkste inzichten uit de McKinsey studie uit december 2022⁵.

Kans: economische en maatschappelijke impact vergroten

Het Nederlandse startup ecosysteem heeft zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Sinds 2014 voert het ministerie van EZK een actief startup beleid. Zo is geïnvesteerd in ondernemerschapsonderwijs, valorisatie, begeleidingsprogramma's en fiscale maatregelen die de groei van startups stimuleert. Door een special envoy te benoemen en organisaties als StartupDelta en later Techleap te bekostigen, is een groeiend en bloeiend startup ecosysteem ontstaan.

Mede hierdoor:

- Staat Nederland in Europa al jaren in de top-10 van het aantal startups per hoofd van de bevolking⁶, waarbij Amsterdam een van Europa's snelst groeiende startup hubs is.
- Heeft de ondersteuning en financiering van startups de afgelopen decennia een enorme vlucht genomen. Op dit moment zijn er 158 geregistreerde incubators en

⁵ Building a world class Dutch Start-up ecosystem, McKinsey&Company 2022

⁶ State of European tech, Atomico

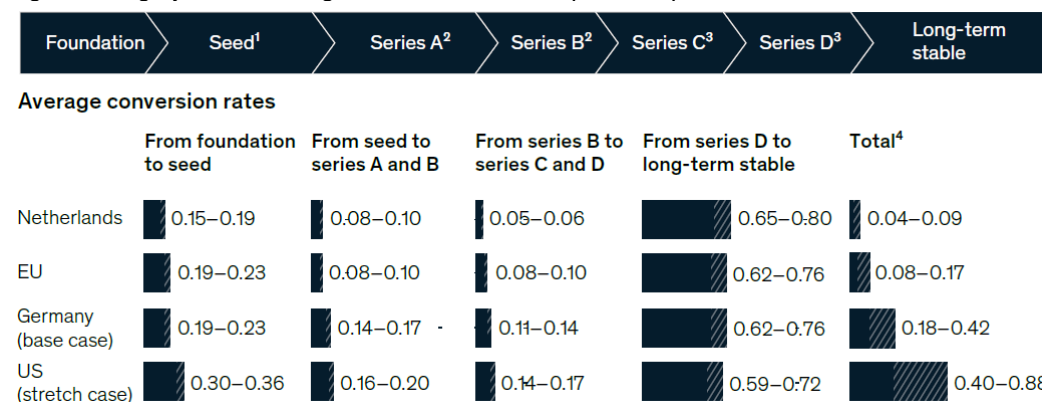
accelerators die verschillende programma's aanbieden, waarvan Yes!Delft en UtrechtInc in de top tien van werelds beste universitaire business incubators staan.⁷

- Is het aantal venture capital investeringen de afgelopen tien jaar meer dan verdubbeld en is in diezelfde periode de totale omvang van deze investeringen zelfs meer dan vertienvoudigd.⁸

Echter: de groei en opschaling van innovatieve oplossingen is beperkt

Ondanks het stimulerende startupbeleid, het grote aantal startups, het toenemende aanbod van startup-ondersteuning en de toegenomen investeringen in startups, daalt het aantal startups dat doorgroeit naar scale-ups. In alle stadia van het financieringsproces lopen Nederlandse startups achter in groei en opschaling bij andere Europese landen en de VS (zie Figuur 2).⁹ Als gevolg van het achterlopen, komen innovatieve oplossingen minder snel op de markt, waardoor hun potentiële impact achterblijft^{10,11,12}.

Figuur 2 Mogelijke financieringsrondes die een startup doorloopt en hun conversieratio



Bron: Building a world class Dutch Start-up ecosystem, McKinsey&Company 2022

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de juiste ondersteuning een belangrijke rol speelt bij de succesvolle groei, financiering en opschaling van startups:

1. Startups groeien inconsistent door onvoldoende marktvalidatie en tegenstrijdige adviezen

Uit dataonderzoek onder 1.700+ Nederlandse startups blijkt dat 95% van de bedrijven inconsistent (prematuur) groeit. Premature groei betekent dat een bedrijf zich gedraagt alsof zij verder is dan dat zij daadwerkelijk is. Premature groei is de hoofdreden waarom 90% van de startups faalt of vastloopt in hun groei¹³. De belangrijkste barrière voor groei is het vinden van een juiste product-market fit. Hierbij speelt marktvalidatie een belangrijke rol, die vaak onvoldoende blijkt¹⁴. Daarnaast blijkt uit onderzoek¹¹ dat accelerators, startup coaches en investeerders onbewust een belangrijke aanjager zijn

⁷ The ubi Global world rankings of business incubators and Accelerators: world rankings 19/20 report, UBI Global 2019

⁸ <https://nvp.nl/feiten-cijfers/marktcijfers/investeringen>, NVP 2023

⁹ Building a world class Dutch Start-up ecosystem, McKinsey&Company 2022

¹⁰ Startup Development report 2021, GritD 2021

¹¹ Bottlenecks voor deeptech scale-ups in de Klimaat & Energietransitie 2020; TechLeap, flattening the climate curve (2020); ScaleUp Dashboard 2020; AWTI, Beter van start 2020; GritD, Scaling or Failing, 2022.

¹² Building a world class Dutch Start-up ecosystem, McKinsey&Company 2022

¹³ Startup Genome, 2011

¹⁴ Startup Development Report: Scaling or Failing, GritD 2022



van inconsistente groei doordat ze adviezen geven die zich richten op de verkeerde levensfase of tegenstrijdige adviezen geven om progressie te realiseren.

2. De vele (regionale) ondersteuningsprogramma's en financiering zijn versnipperd, divers en korte termijn gericht

Vanwege het grote aantal ondersteuningsprogramma's is de kennis over wat werkt versnipperd en wordt financiering niet optimaal benut^{15,16}. Er is - in de verschillende regio's en met 158 incubators en accelerators - grote diversiteit in vouchers, fondsen en het type ondersteuning. Hierdoor ontvangen startups in de ene regio andere of soms zelfs geen ondersteuning en financiering en in een andere regio wel. Tenslotte blijkt dat acceleratieprogramma's slechts een tijdelijke impact hebben op de ontwikkeling van een startup¹⁷. Startups vallen gemiddeld drie maanden na afloop van een acceleratieprogramma terug in hun oude gedrag. Langdurige interventies zijn nodig voor consistente groei en opschaling.

3. Lerend vermogen van het ecosysteem is laag door een beperkte uitwisseling van kennis en data en beperkte inzet van succesvolle data modellen

De ondersteuningsprogramma's gebruiken verschillende definities voor startups en scale-ups en hanteren verschillende parameters om voortgang en succes te meten. Hierdoor is het beperkt mogelijk om de effectiviteit van ondersteuning te meten, te vergelijken en succesfactoren te onderscheiden. Daarnaast wordt de kennis en inzichten die er zijn over interventies nauwelijks gedeeld tussen accelerators, startup coaches en investeerders. Tenslotte vindt startup ondersteuning nu nog veel op basis van 'onderbuikgevoel' plaats, ondanks dat meerdere studies¹⁸ uitwijzen dat datamodellen objectievere en effectievere beslissingen mogelijk maken en dat machine learning steeds meer wordt toegepast.

Visie: consistent groeien en opschalen is dé opgave voor startups

De afgelopen jaren zijn er succesvolle stappen gezet met het ontwikkelen van startup ecosystemen en het inrichten van de benodigde structuren. Nu is het moment om het startup ecosysteem in Nederland naar een hoger niveau te brengen; coherent, effectief, en efficiënt. Hiermee wordt bereikt dat het aantal startups dat succesvol doorgroeit en financiering krijgt vanuit de markt, verdubbelt van 5% naar 10% en dat ook nog eens sneller doet.

De beoogde professionalisering die de ROM's voor ogen hebben bestaat uit drie onderdelen:

1. Dezelfde methodiek van levensfasen en consistent schalen, in samenhang met investeren

Startups worden beter geholpen als programma's en adviseurs dezelfde methodiek, definities en taal hanteren, oftewel als ze consequent worden gestimuleerd te groeien door de verschillende levensfasen. De eerste twee levensfasen (startup) draaien om het vinden van product-market fit en businessmodel fit. Deze vragen om een lerende operatie. De derde en vierde levensfasen (scale-up) draaien om het versnellen van

¹⁵ Building a world class Dutch Start-up ecosystem, McKinsey&Company 2022

¹⁶ Bottlenecks voor deeptech scale-ups in de Klimaat & Energietransitie 2020; TechLeap, flattening the climate curve (2020); ScaleUp Dashboard 2020; AWTI, Beter van start 2020;GritD, Scaling or Failing, 2022

¹⁷ Startup Development report 2021, Gritd 2021

¹⁸ Automated credit scoring using machine learning" - M. Jain, et al. (2017), "Automated fraud detection in insurance claims using machine learning" - P. Samanta, et al. (2019), "Automated risk assessment using machine learning" - S. Chollet (2015)



groei en vragen om een executiegerichte operatie. In de eerste twee levensfasen zijn milestones bepaald waaraan de ontwikkeling kan worden afgemeten. Specifieke ondersteuningsprogramma's begeleiden startups naar deze milestones.

Deze methodiek landelijk gebruiken betekent dat alle partners ermee zouden gaan werken, in zowel de landelijke als regionale startup ecosystemen, danwel met programma's die op dezelfde leest zijn geschoeid. Dus alle partijen ondersteunen startups -inhoudelijk- door middel van coherente programma's, producten en diensten. In Noord-Brabant is ruim twee jaar ervaring opgedaan met het gezamenlijk gebruiken van deze methodiek door de verschillende partners in het startup ecosysteem. Het SRP, dat zich richt op ontwikkeling in levensfase 1 en al 126 startups heeft begeleid, is het resultaat daarvan (meer over deze Best Practice in Bijlage 2).

De methodiek leent zich voor **zowel generieke als thematische startup ondersteuningsprogramma's**. Voorbeelden van bestaande generieke programma's zijn het IRP, MRP en SRP. BIP Food daarentegen is een thematisch programma (meer hierover in Bijlage 2). Sommige sectoren vragen om specifieke begeleiding. Bijvoorbeeld bij medtech en deeptech, binnen deze sectoren is in levensfase 1 meer tijd nodig om tot de markt te komen en (hierdoor) een grotere financieringsbehoefte. Met het Nationaal Groeifonds komt er meer ruimte om binnen thematische aanvragen aan startup ondersteuning te doen. ROM's willen de methodiek graag aanreiken om samen met groeifondsconsortia tot succesvollere en snellere ontwikkeling van startups te komen, en de zekerheid te bieden van continuïteit van ondersteuning na afloop van deze programma's.

Naast de juiste begeleiding, is kapitaal voor veel startups een uitdaging. ROM's weten dat **de behoefte aan kapitaal hand in hand gaat met de ontwikkeling van de startup**. Er zijn, zoals eerder genoemd, vijf kerndimensies van de bedrijfsvoering van een onderneming (klant, product, businessmodel, team en financiering). Bij het begeleiden van startups moet naar al deze dimensies gekeken worden. ROM's hebben zowel de financiële als de ondernemerschapskennis in huis om hier in een vroege fase bij te ondersteunen en daarbij de juiste partners te betrekken. De ervaring leert dat wanneer direct de juiste begeleiding wordt geboden middels de koppeling naar levensfase en consistent schalen methodiek, de kans op financiering significant toeneemt. Dat geldt ook voor vervolginvesteringen. Niet alleen bij de ROM's, maar in het hele ecosysteem kan dit tot significante versnelling leiden.

In de afgelopen jaren is gebleken dat de methodiek ook bruikbaar is **voor het innovatieve MKB**. De meeste innovatieve MKB-ondernemingen hebben moeite om te schalen, vaak komt dit door gebrek aan ambitie en/ of beperkte product market fit waardoor ze levensfase 3 nooit bereiken. Voor deze bedrijven kan de juiste ondersteuning leiden tot een versnelde groei. Met ondersteuning voor innovatief MKB kan het langdurig verdienvermogen van Nederland worden vergroot.

2. Datagedreven werken

De methodiek leunt sterk op data en verzamelt coherente gegevens zowel over individuele bedrijven als meta-data over het startup ecosysteem. Waar huidige data leunt op gepubliceerde (publieke) financiële metrics, kijkt deze methodiek naar bedrijfskundige en organisatiekundige elementen in de startup zelf en geeft hiermee een veel completer beeld. Een voorbeeld hiervan is de ConsistentieScan van Gritd en de data van Techleap/ Dealroom/ Invest-NL. Landelijke data van meer dan 1.600



startups die op die manier in de afgelopen jaren is verzameld, geeft bruikbare inzichten, zoals ROM's hebben ervaren bij het IRP, MRP en SRP. Startups die inzicht verkrijgen in hun uitdagingen en hier actief op sturen laten een significante versnelling zien¹⁹.

De metadata die hieruit voortvloeit is cruciaal voor de professionalisering van het startup ecosysteem. Deze data kan regionaal vergeleken worden en hiermee kan van ondersteuningsprogramma's beter worden geverifieerd op welke levensfase van startups ze gericht zijn en of ze het beoogde effect bereiken. Dit geeft ook de mogelijkheid Nederland internationaal te positioneren als startup land. Best Practice 3 in Bijlage 2 beschrijft het beoogde startup ecosysteem dashboard. Om dit te realiseren is het nodig een landelijk dekkend datamodel te implementeren dat open is voor alle aangesloten partijen. Uiteraard met de juiste compliance en bescherming van de bedrijfsgevoelige informatie van de startup.

3. Een betere ketensamenwerking op zowel nationaal als regionaal niveau

Met het stimuleren van nieuwe business ideeën en concepten wordt de funnel van potentieel nieuwe startups in de pre-startup fase en in levensfase 1 vergroot. Daar zijn diverse partners bij betrokken zoals de kennisinstellingen, bedrijven en business angels. De ROM's rekenen erop dat de komende jaren de funnel extra gevuld wordt door NGF gerelateerde programma's en impulsen vanuit Europese onderzoeksprogramma's.

In aanvulling op de landelijke partijen zijn er in iedere regio tal van initiatieven, organisaties en programma's voor startups in verschillende levensfasen. Van de eerdergenoemde 158 incubators en accelerators richt de overgrote meerderheid (150+) zich op levensfase 1 van startups. Het optimaliseren van de hele keten om startups beter te begeleiden, vanuit een bij de levensfase en sector aansluitende expertise, vraagt samenwerking van alle partijen in alle levensfasen. In Noord-Nederland zijn alle ketenpartners samengekomen tot een startup ecosysteem programma 2024 - 2027 (zie Best Practice 2 in Bijlage 2). In Brabant zijn corporates als ASML en Philips samen met TNO en de BOM verenigd in HightechXL, een accelerator met de focus op deeptech.

Doelstelling professionalisering startup ecosysteem

De doelstelling van dit initiatief van de ROM's en ketenpartners valt uiteen in drie categorieën: conversierate, consistentiecijfer en doorlooptijd.

- **Conversierate**, het percentage startups dat succesvol doorgroeit naar scale-up (als % van totaal aantal startups), wordt de komende vijf jaar verhoogd van 5% naar 10%.²⁰
- **Consistentiecijfer**, de mate van consistentie van de bedrijfsvoering van een startup (op een schaal van 0-10) wordt verhoogd van: 5,5 naar 6,5 in levensfase 1; van 6,4 naar 7,4 naar in levensfase 2; en van 7,2 naar 8,2 in levensfase 3²¹.
- **Doorlooptijd**, de tijd die nodig is voor startups om te komen van levensfase 1 naar 2, wordt met zes maanden verkort. Nu is de gemiddelde tijd die nodig is om een levensfase op te schuiven 4,5 jaar.

¹⁹ Startup Development Report 2021 en 2022 Gritd

²⁰ Volgens McKinsey haalt in Nederland 5-6% de B/C ronde financiering, Building a world class Dutch Start-up ecosystem, McKinsey&Company 2022

²¹ Gritd (2022). Scaling or Failing? How Insufficient Market Validation Hinders Dutch Start-up Growth.



Aanpak in drie actielijnen

Uit de drie invalshoeken voor professionalisering volgen drie actielijnen voor de komende jaren: het verder inrichten van een gezamenlijke methodiek en aanpak; meer gebruik van data en data-analyse; beter nationaal en regionaal samenwerken. Hieronder is bij iedere actielijn vermeld wat de voorgenomen activiteiten zijn, wat er al is en wat zou kunnen worden opgestart door de ROM's en ketenpartners vanaf 2023 en verder.

1. Gezamenlijke aanpak startup ondersteuning, met uniforme kwaliteit

- (Data gedreven) ontwikkelen van effectieve methodologie voor startup ondersteuning, o.a. gebaseerd op het levensfasen model (voor meer informatie over StartupFramework© zie Bijlage 1) en het Venture Building Framework (voor meer informatie zie Bijlage 3)
- (Data gedreven) ontwikkelen ondersteuning van startups gebruikmakend van gezamenlijke methodologie en harmoniseren van programma's en instrumenten
- Startups in de overgang van levensfasen doorverwijzen en overdragen in de keten
- Opzetten en aanbieden 'train-de-trainer' cursus voor startup ondersteuning, aan ROM's, accelerators en ook business angels en investeerders en partijen die zich willen aansluiten bij deze methodologie
- Verder uitbreiden van aansluitende levensfase 2 en 3 programma's (bijvoorbeeld Fastlane en Pole Position van Techleap)
- Ontwikkelen van themagerichte programma's voor levensfase 1, 2 en 3 specifiek voor maatschappelijke thema's bij blijf van voldoende kritische massa of behoefte vanuit NGF consortia. Bijvoorbeeld op het gebied van deeptech en medtech.
- Ontwikkelen van programma's ten behoeve van ondersteuning innovatief MKB.
- Regionaal opzetten van (digitaal) overzicht van en verwijzing naar alle financieringsmogelijkheden voor startups en consistent afstemmen van ondersteuning met financieringsmogelijkheden. Zie bijlage 4 voor een voorbeeld van de veelzijdigheid aan vroegefasefinanciering.

Wat is er al:

Op basis van een gevalideerde begeleidingsmethodologie voor startup ondersteuning zijn de afgelopen jaren diverse succesvolle programma's ontwikkeld en landelijk opgeschaald. Voorbeelden hiervan zijn het IRP, MRP, SRP, BIPF, EAP, Fastlane en Pole position. Deze programma's hebben al meerdere edities gedraaid en zijn bewezen effectief. Daarnaast lopen momenteel 3 One Single Hub-projecten voor opschaling van startup ondersteuningsprogramma's (voor de programma's: IRP, SRP, BIPF).

Wat gaan we doen in 2023:

Kennis maken en kennis delen over de gezamenlijke aanpak, regio overstijgende werkgroepen opzetten om cohesie te bevorderen tussen diverse partijen. Dit gebeurt vanuit de inhoud omdat hier het minste verschil van mening over bestaat. Een analyse van huidige beschikbare ondersteuningsprogramma's laat zien welke het beste aansluiten bij de levensfase methodiek en gestelde ambitie.

De landelijke, sectorspecifieke of MKB insteek van deze programma's heeft nog veel potentie. Hier kan op korte termijn invulling aan gegeven worden. De methodologie wordt verder ontwikkeld en programma's uitgevoerd i.s.m. de diverse partners.



Wat gaan we vanaf 2024 doen:

Gezamenlijkheid in startup ondersteuning in landelijke samenwerking met een gezamenlijke methodologie en gezamenlijke opleidingen. Hiermee wordt de kwaliteit van ondersteuning verhoogd en coherentie bevorderd. Hierbij kan worden gedacht aan Train de trainer implementeren bij alle aangesloten partijen, zowel landelijk, regionaal als sub-regionaal. Uitdragen van taal en programma's om een sluitend en coherent aanbod aan startups te bieden. Voor een startup is het ecosysteem transparant en de kwaliteit van het aanbod is in alle regio's gelijk.

2. Data model en -management

- Nationale afspraken over eenduidige vastlegging van data over startups, startup ondersteuning en resultaten van begeleiding
- Nationale afspraken over het veilig delen, eigenaarschap en gebruiken van data
- Data centraal registreren en delen met de relevante partners
- Gezamenlijke datapunten afstemmen voor zowel ecosysteem als individuele bedrijven (o.b.v. levensfasen model en venture building framework)
- Ontwikkelen van een landelijk dashboard met nationale en regionale inzichten in de ontwikkeling van het startup ecosysteem
- Data-analyse en monitoring van de effectiviteit van en succesfactoren van startup ondersteuning in de verschillende levensfasen
- Data analyse en inzichten ten behoeve van individuele ondernemers om de voortgang van hun onderneming in te zien en hun vorderingen te benchmarken.

Wat is er al:

Data gedreven startup ondersteuning heeft zich de afgelopen jaren bewezen als zeer effectief. Landelijk zijn er meer dan 1.600 startups gemeten. Hieruit komen zeer bruikbare inzichten die sturing geven aan de startup begeleiding. Ondernemingen die inzicht krijgen in hun uitdagingen en hier actief op sturen laten een significante versnelling zien. In beperkte mate wordt nu al gebruik gemaakt van de (inter)nationale data en inzichten die door Techleap zijn opgebouwd.

Wat gaan we doen in 2023:

De datamodellen verder uitwerken om een nog beter beeld van de startups te krijgen. Hiervoor wordt methodologie verder uitgewerkt en de data infrastructuur opgezet.

Wat gaan we vanaf 2024 doen:

De datasystemen worden verder geoptimaliseerd en de benodigde data wordt geactualiseerd. Vanaf 2024 zal een coherent datasysteem opgezet worden waarbij diverse databronnen gecombineerd kunnen worden.

3. Landelijke en regionale coherente samenwerking

- Voortzetten en verder professionaliseren van nationale afstemming en samenwerking binnen de ROM's (o.a. afstemming en kennis vergaren in de combinatie van ontwikkelen & investeren)
- Nationale afspraken over structuur, rolverdeling en samenwerking in de keten van verschillende levensfasen, inclusief nationale coördinatie
- Vastleggen van een heldere en nationaal toe te passen taal en definities door landelijke partijen



- Internationale kennis vergaren en internationaal benchmarken m.b.t. (versterking/ondersteuning) startup ecosysteem
- Afstemmen met groeifondsconsortia voor succesvollere en snellere ontwikkeling van startups
- Invulling geven aan de samenwerking met corporates die een cruciale rol spelen op het gebied van financiering, kennis en netwerk. Door directe regionale samenwerking en via landelijke partijen zoals Corporate Venturing Network (CVN)
- Betrekken private VC's die vaak als co-financier optreden. Zij kunnen een grote rol spelen in bijvoorbeeld blended en ketenfinanciering.
- Regionale afspraken over structuur, rolverdeling en samenwerking in de keten van verschillende levensfasen
- In kaart brengen van de kansen en uitdagingen voor het startup ecosysteem per regio

Wat is er al:

Binnen de landelijke ROM infrastructuur zijn er de afgelopen jaren al gezamenlijke stappen gezet gericht op startups o.a. via de One Single Hub aanvraag rondom data met BOM, NOM en ROM Utrecht. Ook worden het IRP, MRP, BIPF en EAP landelijk uitgevoerd. Diverse ROM's werken al nauw samen met Techleap en Invest-NL.

Wat gaan we doen in 2023:

Nog niet alle ROM's en regionale partners zijn overal even goed aangehaakt op elkaar en op deze manier van werken. Afstemming is nodig op zowel rol als activiteitsniveau, dit zal in elke regio anders zijn. Ook zal er landelijk afstemming plaatsvinden met andere nationale partijen (o.a. Invest-NL, Techleap, Incubators United, etc.).

Wat gaan we vanaf 2024 doen:

De ingezette lijn tot afstemming in 2023 zal ook in de jaren daarna plaatsvinden. Verdergaande nationale en regionale samenwerking vergt meerdere jaren. Uiteindelijk ontstaat er een landelijk coherent systeem waarin iedereen weet wat zijn rol en verantwoordelijkheid is. Samenwerking op inhoud en afstemming op bestuurlijk niveau.

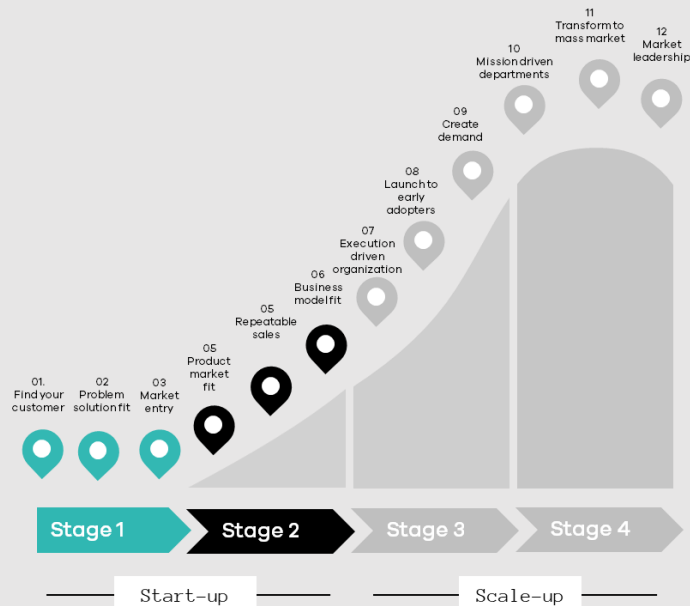
Consortium

Dit document is tot stand gekomen op initiatief van alle ROM's in Nederland in afstemming met de verschillende stakeholders, als ook met de nationale partners Techleap en Invest-NL. Daarnaast is data gebruikt en input opgenomen van private en regionale partners als Founded in Friesland, Gritd, HTXL, Braventure en (partners van) Incubator United en de Provincie Noord-Brabant.

Als één van de actiefste ontwikkelaars en financiers van startups willen de ROM's graag bijdragen aan de verdere professionalisering van het startup ecosysteem in Nederland. Onze landelijke infrastructuur, programmering en trackrecord bieden een aantrekkelijk perspectief, echter de doorontwikkeling van het startupecosysteem verschilt per regio. 2023 zouden de ROM's willen gebruiken om op basis van de ervaringen in een aantal regio's een coherente aanpak te introduceren, die recht doet aan de eigen regionale dimensies. Vervolgens willen we samen met het bedrijfsleven, de kennisinstellingen (universiteiten en hogescholen), publieke, private en de nationale partners werken aan een krachtig meerjarig programma, eventueel per doelgroep, regio of thema, maar altijd vanuit een landelijke coherente datagedreven aanpak. Tevens kan deze aanpak als module dienen om de valorisatietrajecten in de diverse groeifonds aanvragen te versterken.

Bijlage 1: Het levensfasen model en consistent ontwikkelen

Het levensfasen model



Bron: Gritd

1. Centraal staat het valideren van het idee

Je praat met je toekomstige klanten, ontdekt of jouw oplossing een herkenbaar probleem oplost en of de klant bereid is hiervoor jouw beoogde prijs te betalen. Focus je op probleem en marktvalidatie.

2. Centraal staat het valideren van het businessmodel

Je kunt meer dan 1 klant vinden en valideren dat deze klanten allemaal bereid zijn te betalen voor dezelfde oplossing (MVP). Focus je op businessmodel validatie.

3. Centraal staat het uitvoeren van het businessmodel

Je product staat, je hebt een grote groep klanten bereid gevonden tot koop en je richt je organisatie zo in dat je verkoopproces zo effectief mogelijk verloopt. Focus je op cost of sale optimalisatie.

4. Centraal staat het uitbouwen van het bedrijf

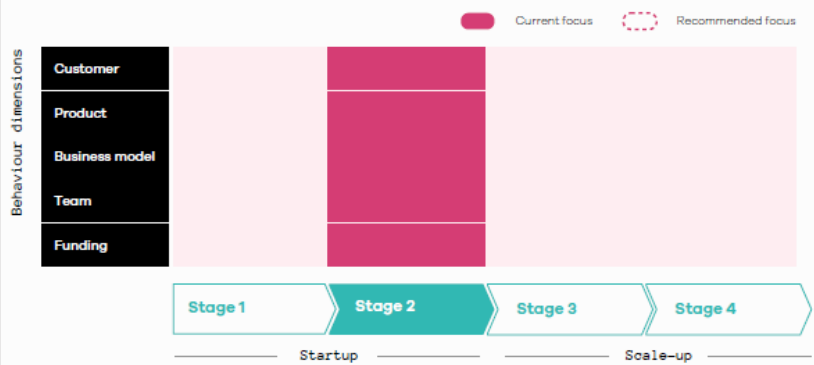
Je ontwikkelt aan en diversifieert je propositie, je gaat nieuwe markten betreden. Je ontwikkelt nieuwe businessmodellen. Focus je op het creëren van een missiegedreven organisatie. (Bron: BOM)

Gritd heeft het StartupFramework© ontwikkeld om consistente groei zichtbaar te maken. Hierdoor kunnen zij onderzoeken hoe startups groeien en wat de impact van startup begeleiding is op de groei van startups. Het StartupFrameWork© bouwt voort op het onderzoek van Startup Genome (2019) onder 34.000 Amerikaanse startups. Het onderliggende model waarop dit onderzoek heeft plaatsgevonden is het Customer Development model van Blank. Daaruit blijkt dat startups die consistent groeien een hogere marktadoptie (groei van het aantal klanten) hebben. Daarvoor hebben zij minder middelen (tijd en geld) nodig dan startups die inconsistent groeien.

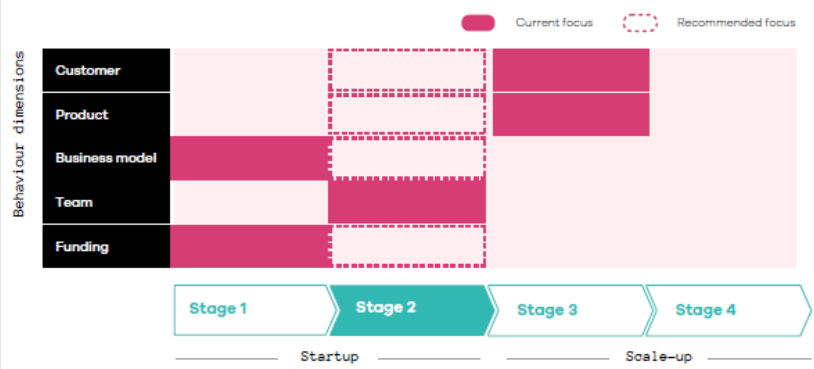
StartupFramework© meet ten eerste in welke levensfase een startup actief is. Iedere levensfase heeft drie klantgerichte mijlpalen. De eerste mijlpaal levert waardevolle input voor de tweede mijlpaal en zo verder. Als een startup een mijlpaal overslaat of niet volledig afrondt ontstaat er inconsistente groei. Het StartupFramework© meet of de besteding van tijd en geld gericht is op het behalen van de mijlpalen van de actuele levensfase (een consistentie meting). Hiermee krijgt men inzicht in wat goed gaat en waar kansen voor verbetering liggen.

Consistent gedrag en consistent ontwikkelen

01. Consistent behaviour



02. Premature scaling



Bron: Gritd

In voorgaande figuur is een voorbeeld opgenomen van consistent ontwikkelen (boven) en prematuur schalen (onder). Bij het voorbeeld van prematuur schalen vertoont de onderneming op de dimensies klant en product gedrag behorende bij levensfase 3, terwijl dit voor de dimensies businessmodel en financiering met levensfase 1 ver op achterloopt.

Een actueel voorbeeld van prematuur schalen is Lightyear. Een bedrijf waarvan de dimensies product en team ver waren ontwikkeld, maar het bedrijf failliet gaat als gevolg van een achterlopende ontwikkeling op de dimensies financiering en klant. (nos.nl/artikel/2461310-maker-van-zonnepaneelauto-lightyear-failliet-ook-nieuwe-model-in-gevaar)

Bijlage 2: Best practices

Best practice 1: Gezamenlijke aanpak startup ondersteuning in Noord-Brabant

In Noord-Brabant waren maar liefst 13 regionale partijen actief die los van elkaar acceleratieprogramma's uitvoerden. Met de komst van Braventure in 2018 (alliantie tussen dertien partners waaronder, kennisinstellingen ontwikkelingsmaatschappijen en de Provincie Noord-Brabant) en bemiddeling van de BOM is het versnipperde aanbod teruggebracht tot een gezamenlijk aanpak voor de begeleiding van vroege fase startups. Deze aanpak (genaamd Venture Building) bestaat uit het gebruik van een datamodel en programmacontent van het Startup Readiness Program (SRP), dat zich richt op het bereiken van de drie milestones in levensfase 1 van startups.



In Brabant wordt het SRP uitgevoerd door BOM, Braventure en Gridt samen met o.a. The Gate op de TU/e en B'Wise in Breda. De partners van Braventure nemen vooral de begeleiding naar milestones 1 en 2 voor hun rekening en BOM de begeleiding naar milestone 3. De samenwerking tussen BOM en de dertien partners van Braventure is niet vanzelfsprekend, maar intussen hebben alle partijen laten zien dat ze de collectieve agenda prevaleren boven hun individuele agenda. Na ongeveer twee jaar is het SRP in Brabant breed uitgerold. Hierdoor wordt de kwaliteit van startup ondersteuning geborgd en krijgen startups bij elk (lokaal) loket een eenduidig verhaal en coherente begeleiding.

Best practice 2: Betrekken van alle ketenpartners in Noord-Nederland

De afgelopen jaren is er door de NOM, Founded in Groningen, Founded in Friesland, provincie Drenthe en de Universiteit van het Noorden gewerkt aan een gezamenlijk startup ecosysteem-programma voor Noord-Nederland 2024-2027. De versterking van het Noord-Nederlandse startup- en scale-up ecosysteem vraagt om verbinding, krachtenbundeling, een gezamenlijke doelstelling, een integrale benadering en het spreken van dezelfde taal.

De missie is om Noord-Nederland dé plek te laten zijn waar startups en scale-ups werken aan de wereldwijde uitdagingen van de toekomst; het doel hierbij is om het ecosysteem zó te versterken dat er meer en vooral kwalitatief hoogwaardige startups de markt betreden en een hoger percentage doorgroeit naar scale-up.

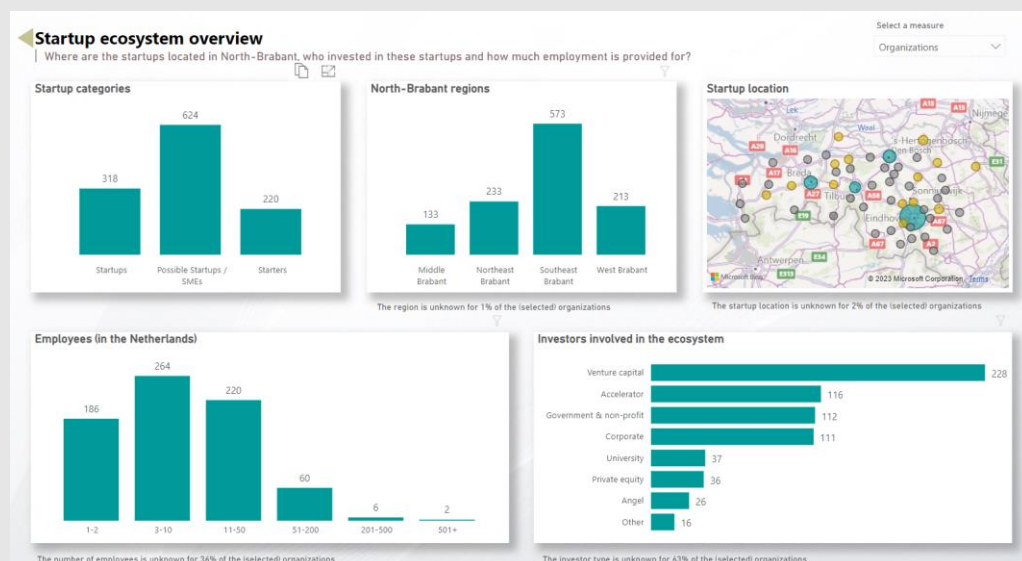
Om deze doelstellingen te bereiken is een integrale benadering nodig; alle spelers, waaronder onderwijs, bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden, verzorgen hierbij een rol in de keten. Om dit te realiseren focussen we ons op drie 'ingrepen':

1. Versterking van de thematische pijlers: toegang tot Talent, Technologie, Markt en Kapitaal;
2. Programmatische ketenontwikkeling: van inspiratie en educatie (aanwas van impactvolle startups) tot incubatie en groei (ontwikkeling naar een succesvolle startup);
3. Neutrale ecosysteemorganisatie: een organisatie die o.a. staat voor de ambitie van het ecosysteem, die met dataverzameling en monitoring overzicht en voortgang bewaakt en die partijen zowel regionaal als (inter)nationaal aan elkaar kan verbinden.

Het gezamenlijk werken met het levensfasen model van Gritd heeft op deze manier in Noord-Nederland geleid tot een gezamenlijk plan en een nauwe samenwerking binnen het startup ecosysteem.

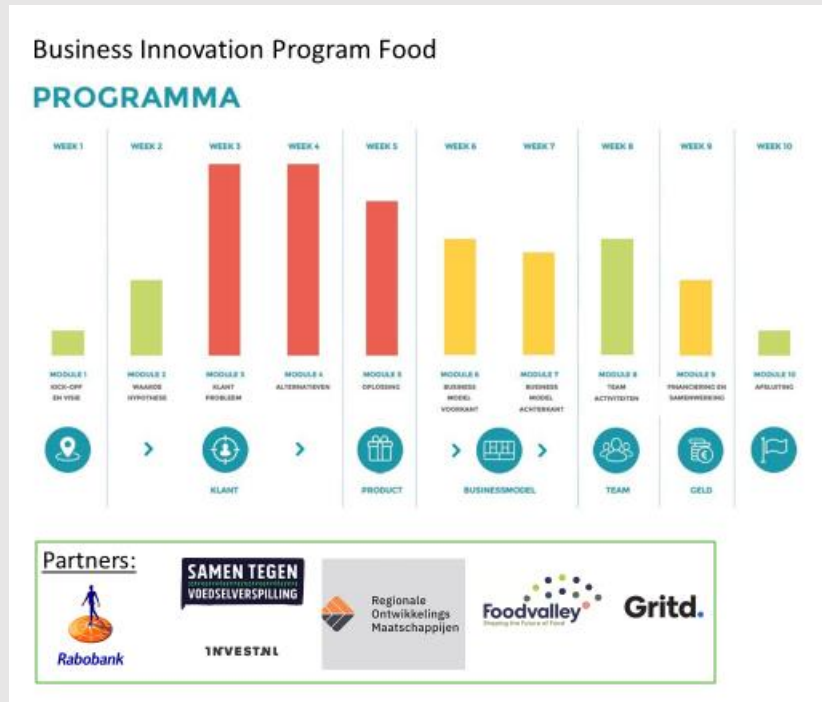
Best practice 3: Ecosysteem dashboard

Op dit moment is een ecosysteem dashboard in ontwikkeling dat inzicht gaat geven in de actuele staat van het startup ecosysteem (aantal startups, welke levensfase, locatie, aantal medewerkers, etc.). Binnen het One Single Hub project Startup Readiness programma wordt dit dashboard, een gezamenlijk initiatief van de ROM's, doorontwikkeld en uitgerold in Nederland.



Best practice 4: Business Innovation Program Food

Het Business Innovation Program Food (BIPF) ondersteunt startups in de agrifood sector met de vijf dimensies klant, product, business model, team en financiering. In 10 weken voeren startups klantgesprekken uit, werken ze aan hun business model, brengen ze hun impact in kaart en bouwen ze een netwerk op. Het programma heeft geleid tot een betere samenwerking tussen de business developers (expertise agri-food) van de ROM's onderling maar ook de samenwerking met de andere aangesloten partners Invest-NL en enkele partijen uit het Food ecosysteem. Dit heeft bijgedragen aan het creëren van een ketensamenwerking op nationaal niveau voor agrifood startups programmering: BIPF (ROM's), IRP (ROM's), Pole Position (Techleap) en Fastlane (Invest-NL). De one single hub regeling heeft het programma verder versterkt.



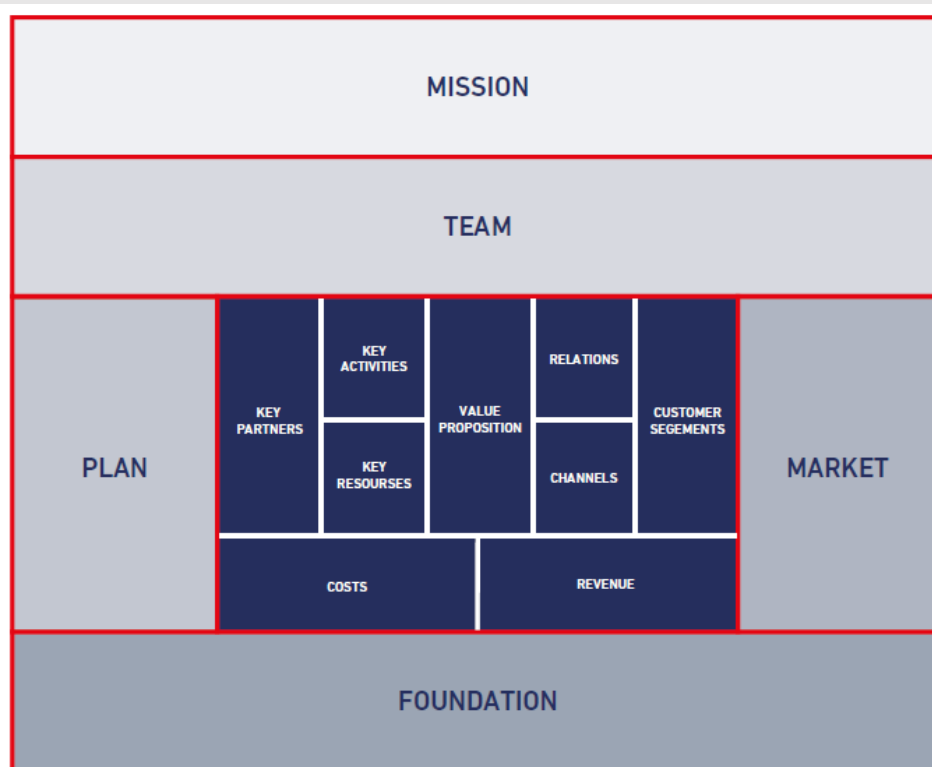
Bijlage 3: Venture Building Framework

Venture Building Framework

Veel bedrijfsontwikkelingsmodellen focussen ófwel op de 'harde kant' van bedrijfsvoering, dus de markt, cijfers, product-marktcombinaties, prestaties en financiën. Óf op de 'zachte kant' van organisatieontwikkeling, met zaken als de missie, visie, teamsamenstelling en toekomstplannen. Een beknopt doch allesomvattend model dat de harde en zachte kant combineert, bestaat eigenlijk niet of is erg gecompliceerd. En dat terwijl alles in een onderneming met elkaar samenhangt en elkaar beïnvloedt.

Om deze reden heeft de BOM een uitbreiding op het business model canvas ontwikkeld dat een coherente kijk op een onderneming geeft, zowel bedrijfskundig als organisatiekundig. dit model sluit naadloos aan op het levensfasen model. Nieuwe producten, diensten en programma's worden mede op basis van dit model ontwikkeld.

Whitepaper: <https://www.bom.nl/actueel/next-level-venture-building>





Bijlage 4: Vroege fase financiering voor innovatieve startups in Noord-Brabant

VROEGE FASE FINANCIERING VOOR INNOVATIEVE STARTUPS IN NOORD-BRABANT

VERSIE OKTOBER 2022

LEVENSFASE 1 CUSTOMER DISCOVERY			LEVENSFASE 2 CUSTOMER VALIDATION		LEVENSFASE 3 CUSTOMER CREATION	LEVENSFASE 4 COMPANY BUILDING
IDEATION	PROOF OF CONCEPT	PRE-SEED	SEED	EARLY STAGE		
<p>Stimulering van Innovatie in de Regio (SIR) regeling Max. €15.000 50% subsidie voor haalbaarheidsprojecten www.brabant.nl/applicaties/producten/economie_kennis_en_talentontwikkeling_innovatieve_startups_subsidie_152610</p>	<p>VFF Brabant Via BSF (=Brabant Startup Fonds) €50.000 - €350.000 Converteerbare lening www.braventure.nl/financiering-startups-brabant/brabant-startup-fonds/</p>	<p>PNB fonds Via BSF €50.000 - €350.000 Converteerbare lening www.braventure.nl/financiering-startups-brabant-startup-fonds/</p>			<p>MKB-Plusfaciliteit €5.000.000 - €30.000.000 Cofinanciering door Brabant www.brabant.nl</p>	
		<p>BOM Ontwikkelfonds €50.000 - €350.000 Converteerbare lening www.bom.nl</p>	<p>Overige BOM Fondsen €350.000 - €5.000.000 Investering in aandelenkapitaal www.bom.nl</p>			
		<p>Rabo Innovatielening €25.000 - €150.000 Lening, eerste twee jaar aflossingsvrij www.rabobank.nl/bedrijven/zakelijk-financieren/alle-financieringsvormen/rabo-innovatielening/</p>				
			<p>RVO Innovatiekrediet Max. €10.000.000 Lening met pandrecht www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/innovatiekrediet</p>			
			<p>TTT fondsen voor Smart Industries, Circulair, MedTech en A.I. €250.000 - €500.000 Converteerbare lening www.tech-transfer.nl/nl/over-ttt/</p>			
<p>Take Off (Fase 1) €20.000 - €40.000 Haalbaarheidssubsidie, aan te vragen door academische of hbo starter www.nwo.nl/onderzoeksprogrammas/take</p>		<p>Take Off (Fase 2) €50.000 tot €250.000 Lening voor vroege-fase-traject www.nwo.nl/onderzoeksprogrammas/take</p>				
		<p>OndernemersLift+ €5.000 - €50.000 Softe lening met persoonlijke aansprakelijkheid www.ondernemersliftplus.nl/tools/leningen/</p>			<p>Oredits microkrediet Max. €250.000 Lening www.gredits.nl/zakelijk-krediet/</p>	
		<p>StartersLift Investments Pre-seed fondsen € 5.000 - € 50.000 Lening, eerste twee jaar aflossingsvrij www.starterslift.nl</p>			<p>Bossche Investeringsfonds €300.000 - €1.500.000 Investering in aandelenkapitaal www.bosscheinvesteringsfonds.nl</p>	
<p>MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT) haalbaarheidstudie Max. €20.000 40% subsidie voor haalbaarheidsstudie www.stimulus.nl/mit-zuid/</p>	<p>MIT = R&D samenwerkingsproject €50.000 - €350.000 / 35% Financiering projectomvang [50% cofinanciering Brabant] www.stimulus.nl/mit-zuid/</p>					
<p>Tech Ideation Fund Brabant €25.000 Lening www.brightmove.nl</p>	<p>Round One Max. € 75.000 Converteerbare lening www.roundone.ventures</p>					

We hebben de meest relevante algemene financieringsmogelijkheden voor je op een rijtje gezet. Neem contact op met een van onze partners voor specifieke financieringsmogelijkheden rondom thema's en sleuteltechnologieën. Meer financieringen kun je vinden in de [MKB financieringsgids](#). Aan de gegevens kunnen geen rechten worden ontleend.

■ SUBSIDIE
■ (CONVERTEERBARE)LENING
■ CONVERTEERBARE LENING DOOR CONSORTIUM VAN FINANCIERS
■ AANDELENKAPITAAL



Provincie Noord-Brabant