

'Minder investeren maakt ons kwetsbaar'

Innoveren is meer dan investeren in de r&d-budgetten

Zal het topsectorenbeleid Nederland de topositie brengen die Verhagen ambiëert? In een dubbelinterview leggen innovatiespecialist en hoogleraar **Henk Volberda** en **Elies Lemkes-Straver**, voormalig directeur van Brainport Eindhoven, het bedrijvenbeleid langs de lat. Het slot van de serie gesprekken over de topsectoren.

ECONOMIE

Geneesmiddelen uit groenten. Energiezuinige woonwijken. Technologische snufjes in de thuiszorg zodat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen wonen. Betaalbare windenergie. Hele productieconcepten die in de glastuinbouw naar droge landen zoals India worden geëxporteerd. De ambities van Nederlandse ondernemers om te vernieuwen zijn groot. Innovatie is essentieel wil Nederland op de wereldmarkt in bepaalde sectoren koploper blijven. De concurrentie van China, India, Brazilië en opkomende economieën zoals Mexico en Indonesië neemt snel toe. Tegelijkertijd vergrijst Nederland, groeit de behoefte aan voedsel door de exploderende wereldbevolking en ontstaat schaarste aan grondstoffen. Wil Nederland profiteren van de enorme koopkracht van consumenten in Azië en Latijns-Amerika dan moet het volgens minister Verhagen (Economische Zaken, Landbouw en Innovatie) 'doorschakelen naar een hogere versnelling'. Voor zijn nieuwe bedrijvenbeleid heeft hij advies ingewonnen bij topteams van ondernemers en wetenschappers over een actieagenda voor de toekomst. Een indrukwekkende agenda, blijkt uit een serie gesprekken met de tien boegbeelden die SC afgelopen maanden publiceerde. Wat is nodig om de Nederlandse topositie in strategische sectoren zoals water, energie, land- en tuinbouw of de creatieve industrie te versterken? Legt de minister de juiste prioriteiten? Is de inzet voldoende voor Nederland om in 2020

tot de wereldtop-5 van kennis-economieën door te dringen? Want dat is de ambitie van de minister, blijkt uit zijn bedrijvennota *Naar de top*. 'De aanpak is goed, maar het gaat niet vanzelf,' zegt Elies Lemkes-Straver, zestien jaar directeur van Brainport Eindhoven ('slimste regio van de wereld') en sinds enkele weken algemeen directeur van de zuidelijke organisatie van land- en tuinbouwers (ZLTO) in Den Bosch, een sector aan de vooravond van grote technologische veranderingen. 'Er kan nog wel een tandje bij,' vindt Henk Volberda, hoogleraar Strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus-Universiteit (Rotterdam School of Management) en initiatiefnemer van de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, die jaarlijks wordt opgesteld aan de hand van tienduizend organisaties.

Wordt Nederland innovatiever met het nieuwe bedrijvenbeleid?

Lemkes: 'De aanpak is bemoedigend. Laat de markt aangeven wat ze wil, is het uitgangspunt. Dat klopt per definitie altijd, dat is ook mijn ervaring. Elk team heeft voor de sector een roadmap gemaakt met initiatieven voor innovatie. Er zijn al intenties om voor miljarden innovatiecontracten af te sluiten tussen bedrijven, wetenschappers en overheid. Dat is hartstikke goed. En bedrijven zijn heel tevreden over de extra fiscale aftrek voor onderzoek en ontwikkeling. Maar, wáár zit de innovatie?'

Volberda: 'Het is zeker de bedoeling Nederland innovatiever te maken.'

In ieder geval is het beleid vraaggestuurd omdat de minister bedrijven en sectoren zelf heeft gevraagd met initiatieven te komen. Dat is positief. Het Innovatieplatform maakte

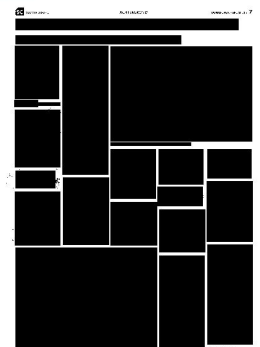
duidelijk dat innovatie maar ten dele van bovenaf te sturen is. Het platform werd niet breed gedragen. Verhagen heeft alle partijen uit diverse sectoren bij zijn beleid betrokken en probeert zo bedrijven over te halen meer te investeren en samen te werken met kennisinstellingen. Dat kan tot innovatie leiden.' **Ik proef bij u allebei terughoudendheid?**

Volberda: 'Nederland loopt internationaal achter. Finland, Zwitserland, Singapore en Zweden investeren meer geld in innovatie als percentage van het bruto binnenlands product (bbp). Nederland besteedt 1,4 procent in research & development (r&d) van nieuwe producten, waarvan 0,6 procent private investeringen. Dat is heel weinig. Op lange termijn zal de overheid ook minder investeren. Dat maakt ons kwetsbaar. Bovendien is innovatie méér dan investeren in r&d. Daaraan is slechts een kwart van het succes bij innovatie toe te schrijven. Slimmer managen, flexibel organiseren en talentmanagement zijn bepalende factoren, blijkt uit de Innovatie Monitor.'

Lemkes: 'De essentie van innovatie is onverwachte verbindingen maken. Dat is mijn ervaring met Brainport in Eindhoven, dat verbindingen legt tussen verschillende partijen: de kenniswereld, het bedrijfsleven, overheid. Maar vernieuwing ontstaat wanneer er onverwachte bruggen worden geslagen, door mensen die elkaar normaal niet ontmoeten. Echte innovatie ontstaat als er crossings worden gemaakt tussen topsectoren.'

Wat betekent dat in de praktijk?

Lemkes: 'Dat er verbindingen worden gemaakt tussen sectoren zoals de land- en tuinbouw en de hightech, of tussen water, energie



en de land- en tuinbouw. Dat is bijvoorbeeld de transitie waar de zuidelijke landbouwers en tuinders voor staan. Om vernieuwend te zijn moeten bruggen geslagen worden naar andere branches. Onderzoekers en bedrijven moeten niet in hun eigen koker blijven zitten. In Eindhoven zijn die verbindingen gelegd tussen bijvoorbeeld de hightech industrie en de design. Philips en Douwe Egberts zijn met de vinding van Senseo het klassieke voorbeeld van zo'n geslaagde samenwerking. Ook de land- en tuinbouw moet goed aan tafel zitten met design, de creatieve industrie, de hightech, life sciences en water. Dan krijg je kruisbestuiving.'

Volberda: 'Beleid moet inderdaad op co-creatie gericht zijn. Open innovatie waarbij klanten, maar ook concurrenten in de ontwikkelingsfase samen aan fundamenteel onderzoek werken. De snelheid waarmee nieuwe producten op de markt moeten komen is zo hoog, dat samenwerking economisch noodzakelijk is.'

Wie organiseert dat? Oud-Philips-directeur Fonville van het topteam Life Science is bezorgd dat overheid zich uit de gouden driehoek terugtrekt.

Lemkes: 'Bedrijven moeten het zelf organiseren. Maar de overheid is daarbij wel een onmisbare partner. Instituten en kennisinstellingen die door de overheid meegefinancierd worden zijn een onlosmakelijk deel in het ecosysteem van een regio, zoals Brainport. Dat bouw je niet van vandaag of morgen op. Ook moet de overheid proeftuinen organiseren waar uitvindingen snel worden getest.'

Toch wordt het Holst Centre op de High Tech Campus in Eindhoven met sluiting bedreigd omdat de financiering via de aardgasbaten stopt.

Lemkes: 'De publieke financiering van instituten als het Holst Centre dreigt op te houden. Dan ben je heel slecht bezig omdat het zorgvuldig opgebouwde systeem dan instort.'

Er is veel in het Holst Centre voor open innovatie geïnvesteerd. Tientallen bedrijven, ook buitenlandse, nemen erin deel. Je kunt er wel op speculeren dat bedrijven de basisfinanciering op zich nemen. Maar de meesten kunnen zich dat niet permitteren. Als de overheid

dergelijk fundamenteel onderzoek niet financiert, wordt het niet meer gedaan. Nederland heeft dan een enorm probleem. Over vijf jaar vraagt iedereen zich af: 'Waar hebben we de boot gemist'. Er moet iets geregeld worden en ik heb begrepen dat daaraan serieus wordt gewerkt.'

Zijn er straks wel genoeg knappe koppen voor innovatie? Alle topteam vrezers een groeiend tekort aan beta's.

Volberda: 'Hebben we echt een tekort, vraag ik me af. Steeds meer werk en skills, kenniswerk, is verplaatsbaar. Mondiale bedrijven huren hoogwaardige serviceproviders in uit India en China. In Amerika zijn er steeds minder ingenieurs. Sterker, de salarissen van ingenieurs dalen zelfs omdat de kennis uit Azië wordt gehaald.'

'Belangrijk is ook investeren in vaklieden op mbo-niveau. Dat gebeurt veel te weinig. Je ziet dat in bedrijven topfuncties blijven bestaan, maar in het midden van organisaties wordt het mes gezet. Dat is slecht voor innovatie. DSM kon kiezen: of een penicillinefabriek opzetten in China of in Nederland mbo'ers opleiden tot mbo-plussers. Het bedrijf koos voor het laatste en sindsdien is het innovatieve vermogen sterk toegenomen. En de productiefaciliteit bleef in Nederland.'

Lemkes: 'We hebben talent hard nodig. Het hele onderwijs moet top zijn, van vmbo tot wetenschappelijk onderwijs. Desondanks krijgen we tekorten puur om demografische redenen. Structureel kenniswerkers importeren is onontkoombaar. Maar hebben we een echt kenniswerkersbeleid? Hebben we een beleid dat de samenleving voorbereidt op de komst van mensen uit alle windstreken met wie we samenwerken om onze economie op peil te houden? Dat vraag ik me af. Daar kan nog een flinke inspanning geleverd worden.'

Zal het Nederland lukken in 2020 tot de top-5 van kenniseconomieën door te dringen?

Lemkes: 'De maatschappelijke uitdagingen waarvoor we staan zijn benoemd: gezondheid, duurzaamheid, energie, mobiliteit. Er zijn plannen. Nu moeten de topsectoren de slag maken naar innovaties in het maatschappelijke domein. De volgende opdracht is: bij elkaar. Ga met je buurman uit een andere sector aan tafel zitten. Vertrouw

op een gezamenlijk idee en durf te experimenteren. Dan moet het lukken.'

Volberda: 'Op de mondiale concurrentie-index van World Economic Forum is Nederland licht gestegen van plaats 8 naar 7. Maar op het onderdeel innovatie scoren we aanzienlijk slechter; een 12e plaats. Gelukkig zijn er verschillende kleine verbeteringen op bijvoorbeeld samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven en de beschikbaarheid van kenniswerkers. Ik hoop dat het lukt dit door te trekken en een omslag te maken naar een hoogwaardige innovatiegedreven kenniseconomie. Dit kan alleen als de topteam niet uitsluitend inzetten op technologische innovatie in de vorm van meer investeringen in r&d, maar ook op sociale innovatie. Op nieuwe manieren van managen en organiseren zodat r&d-investeringen beter renderen.'

Michèle de Waard

'Echte innovatie

ontstaat met crossings tussen topsectoren'

'De overheid is een onmisbare partner in de gouden driehoek'

'Hele onderwijs van vmbo tot wetenschappelijk onderwijs moet top zijn'



Hoogleraar Henk Volberda: 'Er kan nog wel een tandje bij.' Foto's Wiebe Kiestra



Elies Lemkes-Straver was zestien jaar directeur Brainport Eindhoven: 'Bedrijven zijn heel tevreden over de extra fiscale aftrek voor onderzoek en ontwikkeling. Maar, wáár zit de innovatie?'