

Lokaal valt een wereld te winnen

Innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken

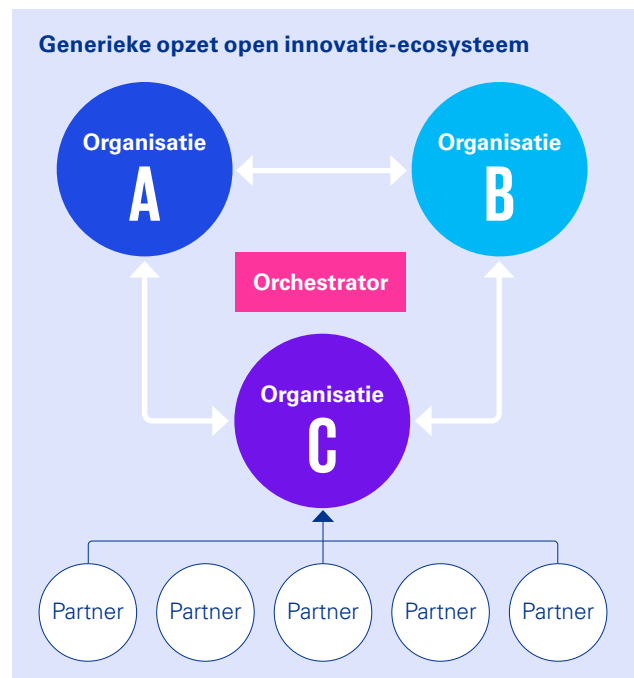


Open innovatie-ecosystemen zijn een krachtige bron van nieuwe oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. Het succes van deze samenwerkingsvorm staat of valt echter met een professionele opzet en aansturing.

Inleiding

De maatschappelijke crises die het nieuws domineren - inflatie, stikstof, klimaat, migratie, woningbouw, tekorten aan geschoold personeel - zijn vooral nationaal of internationaal van aard, maar hebben lokaal veel impact. Dat betekent dat oplossingen ook op die schaal gezocht moeten worden. De weg naar een betere wereld begint vaak ook op lokaal niveau; in de eigen straat, buurt of stad, met burens, collega's of vrienden.

Door lokale samenwerking tussen inwoners, het bedrijfsleven, kennis- en onderzoeksinstituten en overheden valt een wereld te winnen in de aanpak van grote opgaven. Een van de vormen om deze lokale samenwerking te organiseren is middels **open innovatie-ecosystemen** (zie figuur 1). In dergelijke ecosystemen wisselen partijen kennis en expertise uit, gaan ze samen op zoek naar innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en betrekken ze bewoners of eindgebruikers bij het inbrengen en/of ontwikkelen van nieuwe ideeën. Bij een goed georganiseerd ecosysteem delen partijen investeringen en risico's. Zo ontstaan innovatieve oplossingen die door de verschillende partijen afzonderlijk niet of nauwelijks te realiseren zijn.



Figuur 1: **Indicatieve schets van een open innovatie-ecosysteem**

De bijdrage van bewoners of eindgebruikers is hierbij van groot belang. Door hen te betrekken bij het genereren, valideren en testen van verschillende oplossingen, worden deze afgestemd op hun specifieke behoeftes. Zo kan al in een vroeg stadium draagvlak worden gecreëerd en inzicht in de haalbaarheid worden verkregen.

Lokale overheden hebben een belangrijke rol omdat zij de inwoners van een stad of dorp representeren en die vaak op een gemakkelijke en effectieve manier kunnen bereiken. Bovendien kunnen zij nieuwe initiatieven ondersteunen en bevorderen door middel van beleid, regulering of (financiële) stimuleringsmaatregelen.

Daarbij hebben private partijen en kennis- en onderzoeksinstituten vaak de relevante kennis, expertise en middelen die nodig zijn voor nieuwe oplossingen, maar niet altijd de mogelijkheden om die al vroeg te toetsen aan de alledaagse praktijk.

De kracht van de aanpak zit voor een belangrijk deel in het 'open' karakter van de samenwerking: diverse partijen die elk hun specifieke bijdrage leveren aan de oplossing, kunnen zich aansluiten. Daarbij staat of valt het succes van deze aanpak tegelijkertijd met een goed doordachte opzet en hands-on aansturing van het samenwerkingsverband.

KPMG is al jaren betrokken bij enkele van de toonaangevende open innovatie-ecosystemen in Nederland. We zijn overtuigd van de waarde die deze vorm van samenwerking kan hebben en zien dat de populariteit ervan toeneemt.

In dit artikel wordt de ontwikkeling van open innovatie-ecosystemen in de Nederlandse markt getoond. Op basis van de betrokkenheid van KPMG en additioneel marktonderzoek worden vijf belangrijke succesfactoren voor deze ecosystemen uitgelicht. Tot slot wordt de aanpak van KPMG voor het opzetten van nieuwe ecosystemen in hoofdlijnen belicht.

1. Het Nederlandse landschap



Ons marktonderzoek (2023) toont aan dat er binnen Nederland 79 initiatieven voldoen aan onze beschrijving van open innovatie-ecosystemen, waarvan een groot deel in de afgelopen vijf jaar is opgericht¹. Een open innovatie-ecosysteem beschrijven wij als volgt:

Een open innovatie-ecosysteem is een netwerk van **drie of meer** samenwerkende organisaties (publiek, privaat of publiek-privaat) die bijdragen aan het (co)creëren, ontwikkelen, uitwisselen en/of verspreiden van innovatieve ideeën, technologieën, producten of diensten, en complementaire waarde leveren. Het netwerk omvat een verscheidenheid aan actoren, zoals ondernemers, onderzoekers, investeerders, beleidsmakers en inwoners, die samenwerken om via innovatie oplossingen te vinden voor een **maatschappelijk vraagstuk** dat door die actoren afzonderlijk niet of moeilijk opgelost kan worden.

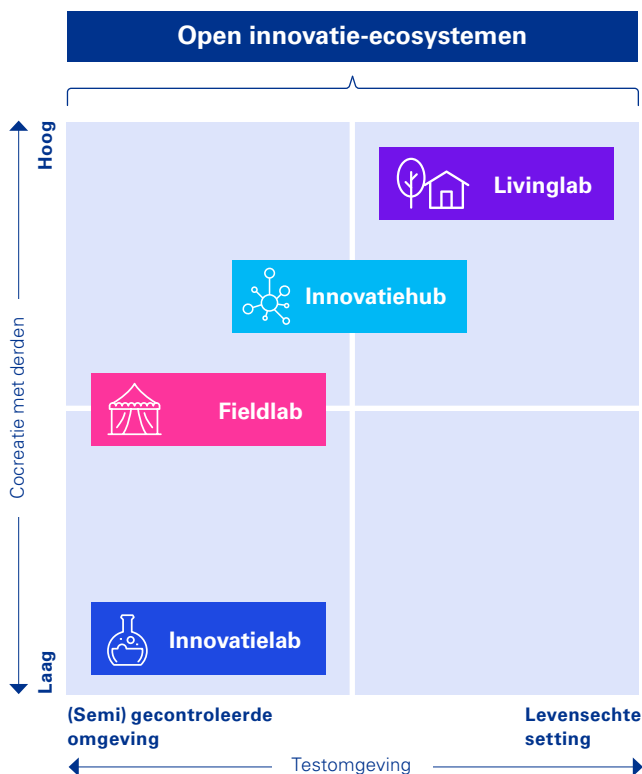


¹ Voor dit artikel heeft KPMG een quickscan uitgevoerd in Nederland, waarbij een inventarisatie is gedaan van de initiatieven die gekarakteriseerd worden door een samenwerking tussen publieke, private én kennisinstellingen, gericht op innovatie voor maatschappelijke doeleinden binnen Nederland, én die in 2023 (nog) actief waren.

Wat opvalt in onze inventarisatie is de grote verscheidenheid in de manier waarop deze innovatie-ecosystemen zich positioneren. Benamingen lopen uiteen van Proeftuin tot Kennispark, en van Accelerator tot Lighthouse. Meer inhoudelijk bekeken, zijn de twee belangrijkste dimensies waarop de ecosystemen van elkaar verschillen: 1) de mate waarin er sprake is van cocreatie, en 2) de (test)omgeving waarin ze opereren.

KPMG onderscheidt de volgende vier varianten voor het organiseren en orkestreren van open innovatie-ecosystemen (zie Figuur 2):

- Innovatielab
- Fieldlab
- Innovatiehub
- Livinglab



Figuur 2: **Overzicht van verschillende samenwerkingsvormen**

Open innovatie-ecosystemen: verschil moet er zijn

In **Innovatielabs** en **Fieldlabs** wordt samengewerkt in een relatief klein (virtueel) netwerk en vindt het ontwikkelen van innovaties plaats in een (semi) gecontroleerde omgeving, bijvoorbeeld een nagebootste setting van de werkelijkheid. In een **Innovatiehub** daarentegen is echt sprake van een fysieke omgeving waarin meerdere organisaties samenkomen en elkaar ontmoeten om vervolgens te werken aan het ontwikkelen, testen en opschalen van innovaties. Innovatiehubs kunnen worden gevormd op een locatie van een van de initiërende partijen, maar ook als een losstaande, nieuw ingerichte locatie zoals een (tech) campus, een voetbalstadion of een industrieterrein.

Een goed voorbeeld van deze laatste variant is de Green Innovation Hub in Almere, die zich richt op duurzame en inclusieve gebiedsontwikkeling. Dit initiatief is een publiek-private samenwerking, geïnitieerd door de gemeente Almere, de provincie Flevoland en VodafoneZiggo. De Green Innovation Hub "faciliteert en stimuleert het versnellen en opschalen van de marktintroductie van digitaal gedreven innovaties op strategische locaties, zoals Almere Pampus."²

Wanneer er ook gebruik wordt gemaakt van een levensechte setting waarin innovaties kunnen worden getoetst bij een groot publiek, dat ook daadwerkelijk de eindgebruiker weerspiegelt, spreken we van een **Livinglab**. Dit heeft tot doel oplossingen grootschalig te testen, te valideren en te verbeteren op locaties waar veel gebruikers samenkomen, zoals een stads-wijk, een voetbalstadion of een industrieterrein. Livinglabs vormen een ideale omgeving om innovaties die gebruikmaken van digitale technologieën zoals big data, digitale sensoren en robotisering ook te testen op niet-technologische aspecten van innovatie, zoals gedrag, ervaring en regulering van gebruikers.

Op basis van ons marktonderzoek blijken veel innovatie-ecosystemen te worden georganiseerd en georkestreerd als livinglab, dat daarmee de meest voorkomende samenwerkingsvorm is. In de praktijk zien we echter dat livinglabs in eerste instantie gebruikt worden voor kleinschalige experimenten in een lokale context, zoals een wijk of een buurt. Zodra op kleine schaal is aangetoond dat innovatieve oplossingen werken, is het van belang dat kennis, expertise en oplossingen kunnen worden overgedragen aan andere partijen en/of regio's om op te schalen.

2 <https://thegreeninnovationhub.nl/>

De Green Innovation Hub heeft bijvoorbeeld met Almere Pampus en Hortus satellietlocaties die fungeren als 'levende laboratoria' (livinglabs) voor het ontwikkelen van een vernieuwende kijk op gebiedsontwikkeling en de samenleving van de toekomst. Op deze locaties wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd met biobased en modulair bouwen, en met de inzet van sensoren en algoritmes om te detecteren en voorspellen wanneer onderhoud nodig is. Een ander voorbeeld van een livinglab is de Johan Cruijff ArenA (zie artikel 1 voor meer informatie): het stadion dat zich in ruim 25 jaar heeft ontwikkeld tot aanjager van innovaties op thema's als duurzaamheid, inclusiviteit, veiligheid en fanbeleving. Beide livinglabs bieden potentieel om vanuit de lokale context op te schalen naar landelijk of internationaal niveau, met name gedreven vanuit de thema's waarop zij zich profileren en het type partners dat zich heeft aangesloten.

Sander van Stiphout, Director International Johan Cruijff ArenA, over de voordelen van innoveren in een livinglab:

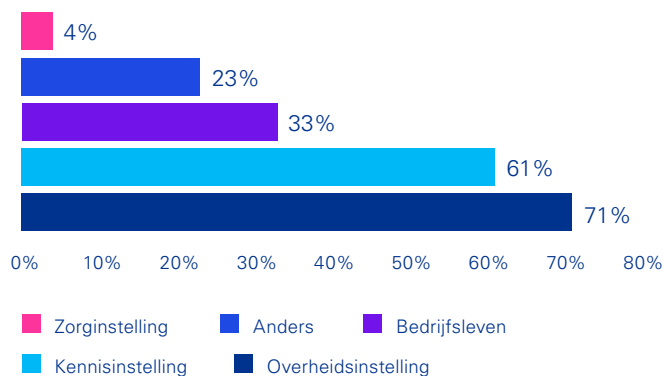


Als innovaties mislukken, is dat vaak op de grensvlakken tussen de verschillende partijen in een waardeketen. Het kan dus enorm waardevol zijn om al deze partijen vanaf het begin op één lijn te krijgen en samen te werken aan een gedeelde, overkoepelende oplossing. Daarbij komt dat de Johan Cruijff ArenA een gecontroleerde, reallife omgeving biedt waarin dergelijke oplossingen op een omvangrijke populatie kunnen worden getest. Dat voorziet echt in een behoefte. Het biedt onze partners de mogelijkheid om hun innovaties te finetunen, op te schalen en te de-risken voordat ze overgaan tot grote organisatorische veranderingen of investeringen.

Initiatiefnemers en samenwerkings-thema's

Zoals gezegd zijn open innovatie-ecosystemen binnen Nederland en ook daarbuiten een opkomend fenomeen, vooral in metropoolregio's. In Nederland zien we dat de meeste initiatieven zich concentreren in of rondom de steden Amsterdam, Groningen, Rotterdam, Utrecht en Den Haag.

De meest open innovatie-ecosystemen zijn geïnitieerd door meerdere typen partijen, waarna andere partners zich aansloten. In 71% van de onderzochte ecosystemen is een overheidsinstelling, meestal een gemeente, een van de initiërende partijen geweest. In 61% van de gevallen was een kennisinstelling (vooral universiteiten en hogescholen) een van de initiërende partijen (zie Figuur 3).



Figuur 3: (Mede-)initiatiefnemers van open innovatie-ecosystemen

Innovatie-ecosystemen richten zich in Nederland vooral op sociaal-maatschappelijke vraagstukken, zoals groene en duurzame gebiedsontwikkeling, circulaire economie, mobiliteit en infrastructuur, of openbare orde en veiligheid. De grote betrokkenheid van overheidsinstellingen kan dan ook worden verklaard doordat zij (beleidsmatig) verantwoordelijk zijn voor het oplossen van deze vraagstukken. Ook dat living labs per definitie worden georganiseerd in een levensechte omgeving maakt lokale overheden vaak betrokken. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de openbare ruimte waarin wordt geëxperimenteerd.

2. Succesfactoren voor open innovatie-ecosystemen

Open innovatie-ecosystemen zijn een relatief nieuwe benadering van innovatie. Deze ecosystemen evolueren voortdurend en vormen zich naar de verschillende situaties en behoeftes van de initiatiefnemers. Naast de grote variatie en ontwikkelingen in het Nederlandse innovatielandschap zien we ook belangrijke overeenkomsten en succesfactoren.

In de afgelopen jaren is KPMG nauw betrokken geweest bij het opzetten, inrichten, aansturen en uitbouwen van enkele van de toonaangevende innovatie-ecosystemen in Nederland. Op basis van de ervaring en inzichten die we daarbij hebben opgedaan, zien we dit als de vijf belangrijkste succesfactoren:



We durven te stellen dat dit de vijf min of meer noodzakelijke voorwaarden zijn voor het succes van een open innovatie-ecosysteem. Het ontbreken van een of meer van deze factoren betekent dus dat de kans op mislukking aanzienlijk is. Het is daarom cruciaal dat deze zaken goed zijn ingericht bij het starten van een nieuw ecosysteem en de verdere uitbouw daarvan.



1

Een **gedeelde visie** en **commitment of sponsorship** van deelnemende partijen, de politiek en eventuele subsidieverstrekkers, waarbij:

- rekening is gehouden met de behoeften van de eindgebruiker en er **een duidelijke problem-solution fit** is ("welk probleem lossen we nu echt op?");
- er een sterk fundament is gelegd tussen de verschillende aangesloten partijen, gebaseerd **op onderling vertrouwen**;
- de verschillende partijen gezamenlijke **verdiensten en risico's kunnen en durven delen** en hier duidelijke afspraken over zijn gemaakt;
- sprake is van een **open mindset** en het vermogen om **continu te experimenteren** (waarbij de kosten voor de baten uitgaan) aanwezig zijn.

2

Toegang tot de juiste infrastructuur en middelen (bijvoorbeeld een fysieke ruimte, technologie, financiering, data, sample populatie etc.). Met name het laatste is hierbij van belang; er moeten immers genoeg mensen en data zijn om de oplossingen te toetsen en te valideren.

3

Toegang tot een groot netwerk en de benodigde kennis en expertise, zoals juridische expertise in verband met wet- en regelgeving, kennis van potentiële financieringsmogelijkheden, kennis en expertise van communitymanagement en het aanjagen van ecosystemen.

4

De aanwezigheid van een integrale, relevante en realistische project- en programmaplanning en coördinatie door een gestructureerd werkende en hands-on manager, bijvoorbeeld voor het inkopen van/partneren met bestaande oplossingen, aansluiten van verschillende partijen, partner/stakeholder-management en het overzien van de verschillende activiteiten en tijdslijnen.

5

De mogelijkheid om op te schalen van een lokale context naar een nationale en/of internationale schaal (bijvoorbeeld door een duidelijk onderscheidend vermogen, een groot netwerk, de beschikbaarheid van de juiste middelen en kanalen).

3. Hoe nu verder?

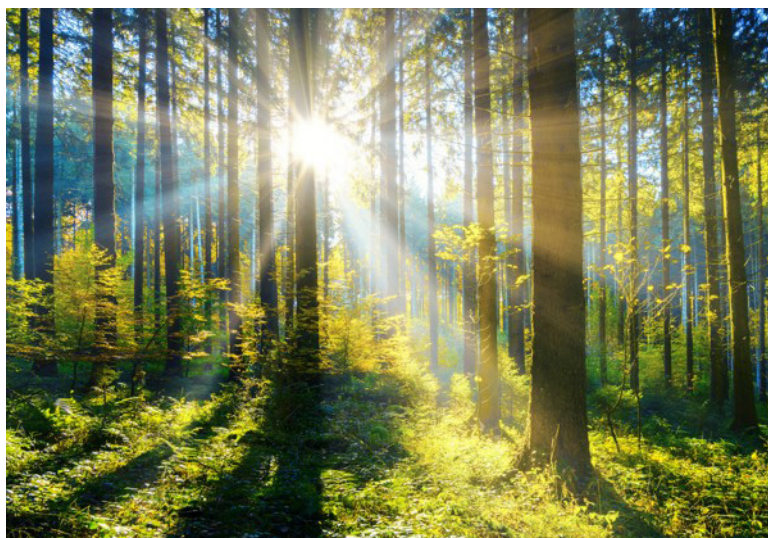


Wij zien de kracht van samenwerking op lokaal niveau tussen inwoners, bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten en overheden bij het ontwikkelen van effectieve en innovatieve oplossingen voor belangrijke, complexe maatschappelijke opgaven. Het is daarom belangrijk dat deze samenwerkingsvormen goed worden georganiseerd en georkestreerd. De afgelopen jaren hebben we onder meer de Johan Cruijff ArenA en de Green Innovation Hub geadviseerd en ondersteund bij het opbouwen van hun ecosystemen en het selecteren van de juiste innovatiepartners en samenwerkingsvormen.

We stemmen onze aanpak voor het professioneel organiseren van innovatie af op de volwassenheid³ van het innovatie-ecosysteem. In sommige gevallen is het initiatief afkomstig van één partij met de wens het ecosysteem uit te breiden om daar meer waarde uit te halen. In andere gevallen gaat het om het professionaliseren van een bestaande samenwerking tussen meerdere partijen.

In onze aanpak starten we met het vormgeven of aanscherpen van een gedeelde ambitie en visie voor het innovatie-ecosysteem en de samenwerkingsvorm, inclusief de (maatschappelijke) thema's waaraan innovatie een bijdrage kan leveren. Een gedeelde visie en ambitie zijn immers nodig om op bestuurlijk en organisatorisch niveau richting te kunnen geven aan de gesprekken met verschillende stakeholders, investeringen te verantwoorden en beter in te kunnen spelen op de ontwikkelingen en kansen in de markt. Daarbij is belangrijk dat helder wordt wat de toegevoegde waarde van samenwerken in het ecosysteem is. Dat kan bijvoorbeeld toegang zijn tot een centraal gelegen testomgeving, waar partners in een levens-echte context hun oplossingen kunnen testen en valideren.

Hieruit volgt ook de keuze voor de beoogde samenwerkingsvorm en voor de vooruitstrevende individuen of partijen met een naam in de sector die het vertrouwen op succes vergroten. Deze stap is nodig om met elkaar te kunnen bepalen hoe innovatie georganiseerd gaat worden en wie/wat daarvoor benodigd is.



Daarna volgen activiteiten als een marktvalidatie om te valideren of wat is bedacht ook daadwerkelijk van toegevoegde waarde is, het uitwerken van het businessmodel en het operating model om meer invulling te geven aan de opzet van het ecosysteem, en tot slot een go-live of een implementatieplan, zodat deelnemende partijen klaar zijn voor de volgende fase van volwassenheid van het ecosysteem.



KPMG heeft een belangrijke rol gespeeld bij het opzetten van het Johan Cruijff ArenA livinglab en het uitbouwen ervan tot het succesvolle innovatie-ecosysteem dat het nu is. In alle jaren dat we bestaan hebben ze specifieke expertise en vaardigheden kunnen bieden op het moment dat we die nodig hadden. Met hun professionele aanpak hebben ze geholpen een omgeving te creëren die veel van onze innovatiepartners vertrouwen en waarderen.

Sander van Stiphout, Director International Johan Cruijff ArenA

³ Een innovatie-ecosysteem kent in onze ogen een 'lage' volwassenheid indien twee of meer van de eerdergenoemde succesfactoren ontbreken.

Ben je benieuwd wat we voor jouw organisatie kunnen betekenen? Neem dan contact met ons op voor een eerste kennismakingsgesprek.

Meer informatie over de samenwerking tussen KPMG en de Johan Cruijff ArenA is te lezen in ons eerste artikel ten behoeve van livinglabs (zie: [Innovation through collaboration - KPMG Netherlands](#)). In een volgende publicatie zoomen we verder in op de samenwerking tussen KPMG en de Green Innovation Hub, door middel van een interview met een van de initiatiefnemers van de Green Innovation Hub, Danny Frietman. Meer informatie volgt snel.

Meld je aan voor onze LinkedIn-pagina om op de hoogte te blijven.



Contact

Wilco Leenslag

Leenslag.Wilco@kpmg.nl



Daan Oudejans

Oudejans.Daan@kpmg.nl



Josephine Veerman

Veerman.Josephine@kpmg.nl



Emmelien Cossen

Cossen.Emmelien@kpmg.nl



KPMG.nl

[home.kpmg/socialmedia](#)



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.
Alle rechten voorbehouden.