

Innovatiesprong Twente:

Naar meer inhoudelijke focus en vernieuwing van de aanpak

*Hoofdpijn van de strategie voor het innovatiebeleid en de
governance voor de periode 2012-2015*

Definitief concept vastgesteld in de
Kerngroep Innovatie d.d. 10 februari 2012

10 februari 2012

Provincie Overijssel / Regio Twente in samenwerking met de kennisinstellingen en het
Twentse bedrijfsleven

Inhoudopgave

| | |
|--|----|
| Innovatiesprong Twente: (Inter)nationale Top Innovatie Regio | 3 |
| 1. Inleiding | 4 |
| 1.1. Aanleiding en opgave | 4 |
| 1.2. Proces & resultaat | 4 |
| 2. Innovatiesprong Twente: roadmap voor een inhoudelijke agenda op High Tech | 6 |
| 2.1. Technologische topregio Twente in 2020 | 6 |
| 2.2. Innovatieagenda Twente 2012-2015 | 7 |
| 2.3. Noodzaak van Human capital agenda | 11 |
| 2.4. Verbinding met Den Haag en Brussel | 12 |
| 2.5. Instrumentarium | 12 |
| 3. Besturing en uitvoering van de innovatiesprong | 15 |
| 3.1. Sturingsfilosofie | 15 |
| 3.2. Besturing innovatieagenda | 15 |
| 3.3. Beleidscyclus | 18 |
| 3.4. Monitoring | 18 |
| 4. Besluitvorming, communicatie en implementatie | 21 |
| 4.1. Communicatie & besluitvorming | 21 |
| 4.2. Voorbereiding voor implementatie | 21 |

INNOVATIESPRONG TWENTE: (INTER)NATIONALE TOP INNOVATIE REGIO

Dankzij een forse groei van het kennisintensieve bedrijfsleven op het gebied van *high tech systems & materials* ontwikkelt Twente zich met grote snelheid tot Top Innovatie Regio in Nederland. Deze positie zal de komende jaren verder worden versterkt door een bundeling van krachten, faciliteiten en middelen die tot stand wordt gebracht dankzij een intensieve samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en kennis- en onderzoeksinstituten. Dat gebeurt onder de noemer "Innovatiesprong Twente".

Twente ontwikkelt zich tot een van de belangrijkste motoren van de Nederlandse kenniseconomie met een nationale en internationale uitstraling en als parel binnen het topsectorenbeleid van de rijksoverheid. De betekenis voor de regio zal aanzienlijk zijn, dankzij de impulsen voor de economische ontwikkeling en de stimulansen voor de werkgelegenheid (human capital).

Strategie

Twente bouwt voort op de kracht en de positie van het gevestigde bedrijfsleven en de kennisinstellingen en op de bereikte resultaten die tot nu toe mede dankzij het Innovatieplatform Twente en het Kennispark Twente zijn bereikt. Focus ligt op innovatiebeleid en human capital, passend binnen het provinciaal en Twents economisch beleid:

High Tech Systems & Materials



De sector High Tech Systems & Materials bevat de kern van de Twentse innovatieve maakindustrie, namelijk meer dan 70% van de industriële werkgelegenheid. Keuze voor deze sectoren sluit aan bij het Nederlandse topsectorenbeleid en het Europees beleid (European Smart Specialisation Strategy). High Tech Systems & Materials zijn logisch verbonden met de regionale zwaartepunten Healthcare, Safety/Security, Sustainability, Production Technology en Building & Construction. Economische groei in dit segment levert tevens belangrijke toegevoegde waarde voor andere sectoren in de regionale economie, zoals de bouw, logistiek, dienstverlening en horeca.

Human Capital

De combinatie High Tech Systems & Materials en Human Capital is een vanzelfsprekende. Juist in de sector High Tech Systems & Materials verwachten ondernemers grote knelpunten voor met name de vervangingsvraag van technisch geschoold personeel. In bepaalde sectoren en beroepsgroepen is nu al sprake van een tekort. Daarbij groeit de vraag naar hoger opgeleiden (vanaf het niveau MBO3+) relatief snel. Dit maakt een aanpak vanuit de gouden driehoek - opleiden, aantrekken en vasthouden - van technisch geschoold personeel noodzakelijk.

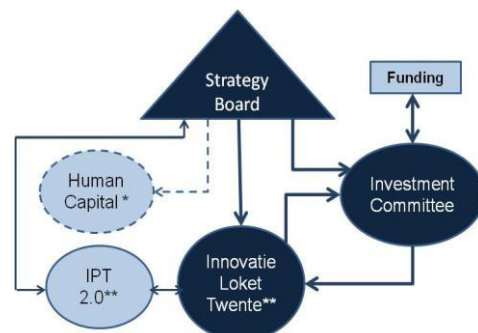
Uitvoering

Sleutel voor succes in Twente is de samenwerking tussen bedrijfsleven, overheden en onderzoeks- en kennisinstellingen. Samen ontwikkelen ze nieuwe kansen. De rol van de overheid is faciliterend: zij stelt middelen beschikbaar en legt verantwoording af over resultaten en inzet. De drie partijen bewaken samen de strategie. Het systeem voorziet de komende jaren in:

- Intensieve doorontwikkeling van de regionale innovatie agenda: een dynamische aanpak van kansen voor het bedrijfsleven;
- Actieve kennisuitwisseling tussen bedrijven en kennisinstellingen (de zogeheten valorisatie);
- Vereenvoudiging van de toegang tot faciliteiten en ondersteuning gericht op innovatieve ontwikkelingen voor hoofdzakelijk het bedrijfsleven met behulp van het Innovatieloket;
- Opzet van een compleet en effectief 'ecosysteem' voor startende innovatieve ondernemingen;
- Nieuwe impulsen in de regionale Human Capital agenda;
- Zakelijke en effectieve aanpak van roadmaps en projecten door samenwerking bedrijfsleven en kennisinstellingen.
- Projectfinanciering voor risico-investeringen dankzij een investment committee;
- Doeltreffende monitoring gericht op verantwoording en ontwikkeling van de innovatieagenda.

Organisatie

Een innovatiesprong vraagt ook om een innovatieve aansturing. Gekozen is voor een eenvoudig, maar effectief organisatiemodel. Het Strategy Board bepaalt de koers, stelt kaders en houdt toezicht op het innovatie en human capital beleid. Het IPT2.0 is een platform bestaand uit het veld: bedrijven en kennisinstellingen. Zij ontwikkelen gezamenlijk de innovatieagenda en roadmap. Het Innovatieloket (werknaam) biedt de ondersteuning voor processen en voorzieningen aan met name de ondernemers. Het Investment Committee maakt de zakelijke afweging voor projectfinanciering via een zogeheten revolving fund. De lijnen zijn kort, de structuur overzichtelijk, alles staat ten dienste van rendement voor de Innovatiesprong Twente.



1. Inleiding

1.1. Aanleiding en opgave

Twente is op dit moment één van de belangrijkste aandrijfmotoren van de Nederlandse kenniseconomie. De kracht zit in de bijzondere samenwerking van het bedrijfsleven (mkb en industrie), onderwijs en onderzoekinstellingen en de overheid. Partijen zijn tevreden over de gegroeide samenwerking en de bereikte resultaten in het Twentse innovatiebeleid. De partijen zien wel de noodzaak om het gemeenschappelijke innovatiebeleid en de besturing ervan voor de komende jaren te herijken en te vernieuwen. Dat is nodig om het concurrerend vermogen van Twente gelijke tred laten houden met andere kennisintensieve topregio's in Nederland en Europa.

Evaluatie van de Innovatieroute laat ook zien dat de innovatie in Twente toe is aan een doorontwikkeling. De kennisinstellingen en bedrijven ervaren de noodzaak nog meer inhoudelijke focus aan te brengen in het beleid. Daarnaast dient de kracht van de uitvoering te worden versterkt en is er behoefte aan vernieuwing van de besturing. Alle partijen binnen het innovatieklimaat van Twente vinden het daarom relevant en logisch om deze volgende stap te zetten in het ingezette innovatiebeleid in Twente. Concreet betekent deze stap een innovatiesprong op zowel inhoud als bestuurlijke organisatie¹. De opgave is om op basis van eerdere verkenningen te komen tot de doorontwikkeling van het innovatiebeleid voor Twente.

De hoofdelementen van de *innovatiesprong* in Twente zijn:

1. Meer inhoudelijke focus in het innovatieprogramma afgestemd op de technologische speerpunten van het bedrijfsleven en de kennisinstellingen;
2. Een verdere versterking van de uitvoeringskracht door meer samenwerking tussen het IPT en Kennispark;
3. Een scherpere verdeling van verantwoordelijkheden en innovatie in de samenwerking tussen overheden en tussen overheid en bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoekinstellingen;
4. Vernieuwing van instrumentarium, onder andere door andere vormen van financiering van het innovatiebeleid.

1.2. Proces & resultaat

De afgelopen maanden is door een ingestelde kerngroep Innovatie (met bestuurders vanuit de Twentse bedrijven, kennisinstellingen en overheden²) onder leiding van de CdK van de provincie Overijssel en de Voorzitter van de Regio Twente intensief gewerkt aan deze opgave. Het resultaat is samengevat in deze beleidsnotitie: een nieuwe strategische hoofdlijn voor het innovatiebeleid voor de periode 2012-2015 in combinatie met een voorstel voor een vernieuwende aanpak van de besturing en uitvoering van het beleid. Het vormt de basis voor besluitvorming.³

Als het provinciaal bestuur er mee instemt dan is dit een belangrijk onderdeel van het provinciale economische beleid geworden voor de komende collegeperiode en daarmee van de investeringen van de provincie in de regionale economie. Als het bestuur van de regio Twente er mee instemt dan biedt dat de mogelijkheid om tot een afweging te komen

¹ Een eerdere verkenning van Te Grotenhuis leidde tot de formulering van een aantal uitgangspunten voor het bereiken van een innovatiesprong in Twente.

² Zie voor de samenstelling van deze groep bijlage 6

³ In deze notitie wordt de strategie samengevat. In de bijlagen bevinden zich de uitgebreide versies van alle verschillende onderdelen van de strategie..

over de inzet van de nog beschikbare middelen van de gemeenten voor innovatie voor de komende periode.

Met de vaststelling van deze nieuwe beleidslijn nemen Twentse High Tech industrie en kennisinstellingen zich voor, fors te investeren in innovatie op het gebied van high tech systems en high tech materials. Met de vaststelling van de notitie wordt eveneens de weg geopend voor een vernieuwende vorm van besturing en uitvoering voor innovatie-, inclusief human capital beleid.

Het aantal overlegstructuren zal verminderen en er zal een nieuw model voor in de plaats komen. Voor de uitvoering zal alle kracht worden gebundeld in één hoogwaardige uitvoeringsorganisatie. Om te kunnen meten welke resultaten we met dit beleid boeken zal er een nieuw systeem van monitoring worden ontwikkeld en toegepast.

We zijn er trots op dat we dit resultaat hebben bereikt. Het biedt naar ons oordeel de springplank die we nodig hebben om met en voor de Twentse economie de komende jaren een sprong te maken. We hebben haast om dit beleid snel en krachtig in uitvoering te brengen. Er is geen tijd te verliezen. Daarom zullen we parallel aan de besluitvorming de noodzakelijke voorbereidingen treffen om meteen na de vaststelling van de voorgestelde beleidslijn te kunnen starten met de uitvoering.

Met deze innovatiesprong wordt het innovatiebeleid voor Twente vormgegeven voor de periode 2012 – 2015. De gouden driehoek van Overheden, Onderwijs- en onderzoeksinstellingen en Ondernemers hebben elkaar gevonden op een gezamenlijke innovatiestrategie en ze verbinden zich daaraan vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid.

Deze beleidsnotitie bestaat uit vier onderdelen:

- In het eerste deel staat de inhoud centraal: de toekomstige focus van het innovatiebeleid, de human capital agenda en het instrumentarium.
- In het tweede gedeelte is de besturing, uitvoering en monitoring van het innovatiebeleid beschreven.
- In het derde deel wordt kort ingegaan op het vervolgproces.
- Het vierde deel zijn de bijlagen. Daarin worden elk van de onderdelen uit deze notitie uitvoeriger beschreven.

2. Innovatiesprong Twente: roadmap voor een inhoudelijke agenda op High Tech

Innovatie levert een bijdrage aan groei van de economie, versterking van concurrentievermogen en werkgelegenheid. Twente heeft een uitstekende uitgangspositie op een aantal kennis- en technologiegebieden. Vanuit de lange en rijke industriële geschiedenis heeft zich een technologische topregio ontwikkeld op het gebied van high tech bedrijven. De hoogste concentratie high tech bedrijven in Nederland bevindt zich in Eindhoven en Twente/Achterhoek. De sector High Tech omvat in Twente meer dan 1.800 bedrijven en circa 32.495 werknemers⁴, het vormt daarmee de kern en majeure deel van de Twentse industrie (totaal 44.598 werknemers⁵). Het is een sector die innoveert en investeert in R&D. De industrie levert zo een bijdrage aan de ontwikkeling van Twente als technologische topregio. We hebben dat als hoofddoel geformuleerd.

2.1. Technologische topregio Twente in 2020

Om Twente te positioneren richting het Rijk en Europa is in 2011 gewerkt aan een Twentse sociaaleconomische agenda voor de langere termijn 'Europe 2020'. We kiezen als hoofddoelstelling van het economische beleid dat Twente zich ontwikkelt tot een Europees toonaangevende technologische topregio waarin de ontwikkelde kennis optimaal wordt omgezet in economisch en maatschappelijk rendement. Deze ontwikkeling is gebaseerd op het transitiekarakter van de Twentse economie, maximaal gebruik makend van de daaruit voorkomende kansen en waarbij de van oudsher bestaande achterstanden zijn verdwenen. De kracht van de regio is dat nieuwe technologieën worden ontwikkeld en toegepast, zowel door het MKB als door grote bedrijven in de regio en elders in Nederland en Europa⁶.

De inzet is om in 2020 belangrijke stappen te hebben gezet in de ontwikkeling van Twente, zowel als internationaal erkende high tech economie, maar ook als regio waar alle talent meetelt. Om dit te kunnen monitoren zijn de volgende strategische, economische doelen voor Twente benoemd.

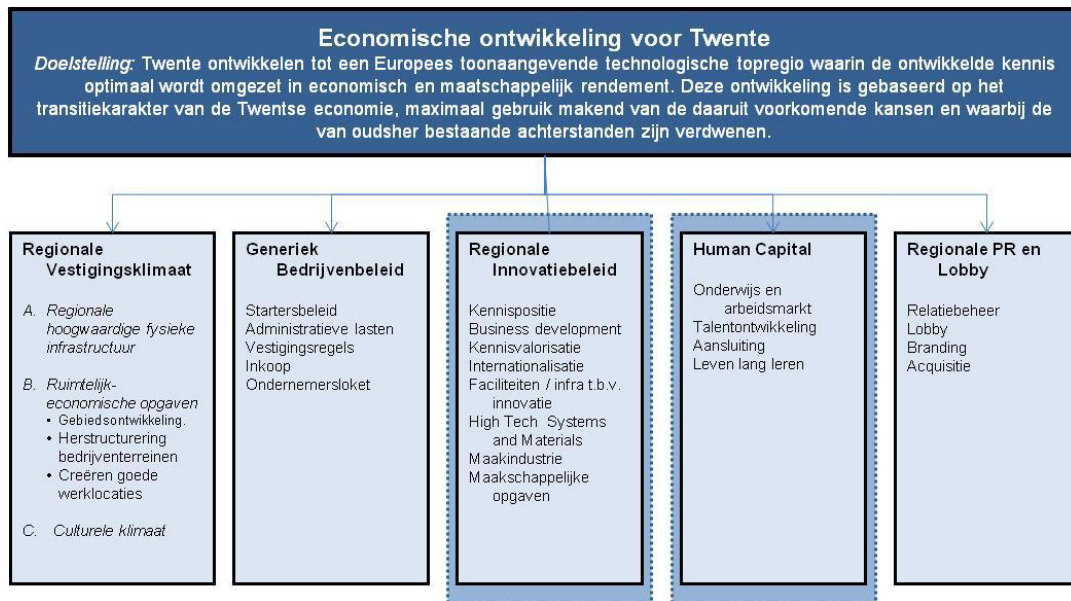
| | Score EU 2011 | Streefcijfer EU 2020 | Score NL 2011 | Streefcijfer NL 2020 | Score Twente 2011 | Streefcijfer Twente 2020 |
|--|---------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Aandeel bevolking 20 – 64 dat werkt | 69% | 75% | 71% | 80% | 69% | 75-80% |
| Bruto Regionaal Product | | | | | | NL gemiddelde |
| Aandeel BRP geïnvesteerd in regionaal R&D | PM | 3% | 1,0% privaat 0,7% publiek | 2,5% | 1,3% privaat x% publiek | 2,5-3%% |
| Aandeel 30 – 34 jaar dat hoger opgeleid is | 31% | > 40% | 41% | > 40% | 28% | 40% |

Deze ambitie voor Twente in 2020 en de benoemde doelstellingen zijn het vertrekpunt van het nieuwe innovatiebeleid zoals dat hier wordt beschreven. Om de doelstellingen van Twente 2020 te bereiken is echter meer nodig dan innovatie alleen. Ook op andere terreinen is er veel inspanning nodig om de Twentse economie concurrerender te maken. In onderstaand schema is dat zichtbaar gemaakt.

⁴ Bron: TwenteIndex 2011

⁵ Bron: KvK jaar 2010

⁶ Bron: Europe2020: Powered by Twente, Buck Consultant International, 19 mei 2011



De innovatie is geen doel op zich, maar een mentaliteit en instrument dat bijdraagt aan het bredere regionaal economische beleid vanuit het perspectief van de overheden. Bedrijven innoveren vanuit continuïteit van hun bedrijf. Kennisinstellingen leveren een bijdrage aan innovatie vanuit onderwijs, onderzoek en valorisatie. Ze werken zo samen aan de economische ontwikkeling van de regio. Als uitgangspunt voor de brede economische ontwikkeling baseren we ons op de visie van Twente 2020.

De andere pijlers maken geen deel uit van deze beleidsnotitie. Deze worden op initiatief van de Netwerkstad in samenwerking met de provincie Overijssel de komende periode vertaald in een economische visie. Want voornamelijk overheden hebben, zowel op nationale, provinciale/regionale als lokale schaal de kerntaak om de goede condities te creëren voor economische ontwikkeling in Twente. Het gaat om het regionale vestigingsklimaat (fysiek en cultureel), de bereikbaarheid, het generieke bedrijvenbeleid (o.a. ruimte in regelgeving), PR en Lobby. Deze pijlers worden wel gevoed door de pijlers innovatiebeleid en human capital.

Human Capital gaat een bijzondere plek innemen binnen de Innovatiesprong. Een succesvolle innovatieve economische ontwikkeling vergt namelijk meer dan alleen een inhoudelijke innovatieagenda. Steeds meer blijkt dat de beschikbaarheid van voldoende hoog opgeleide mensen die bij bedrijven en kennisinstellingen de innovatieagenda daadwerkelijk vorm kunnen geven essentieel is voor bedrijven. Die agenda is daarom onderdeel van deze innovatiesprong en wordt verderop in deze nota beschreven.

2.2 Innovatieagenda Twente 2012-2015

Innovatie is al sinds 2004 een belangrijk onderwerp op de Twentse agenda⁷. Bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid streven ernaar in Twente een duurzame economische ontwikkeling tot stand te brengen, innovatie speelt daarin een essentiële rol. Structureel en eenduidig beleid voor innovatie, dat gedragen wordt door het innovatieve Twentse bedrijfsleven, is dan ook van groot belang. Dit belang wordt onderschreven door het kennis- en technologie intensieve bedrijfsleven dat samen met de kennisinstellingen de inhoudelijke roadmap voor innovatief Twente heeft geformuleerd.

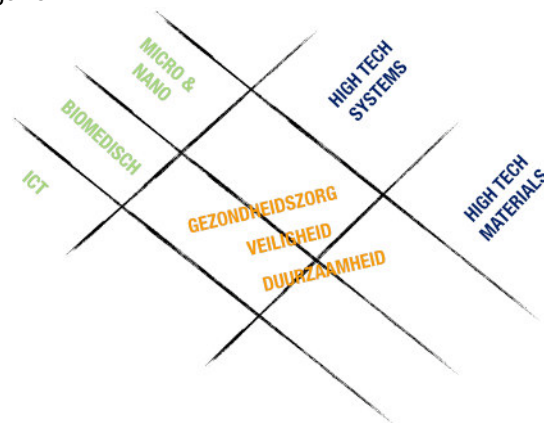
Voor een duurzame economische ontwikkeling moet Nederland en ook Twente, het vooral hebben van een voorsprong in kennis, het vermogen kennis bijeen te brengen en die

⁷ Er is in die periode een start gemaakt met de Twentse innovatieroute. Daarvoor is er echter al sinds de herstructurering van de Twentse industrie vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw een begin gemaakt met technologie- en innovatiebeleid, gefinancierd met Europese, rijks en provinciale middelen. Onder andere Mesa+, CTIT, Mechatronica zijn in die periode met steun gestart.

kennis in de vorm van nieuwe producten en processen voldoende snel naar de markt te brengen.⁸ De innovatieagenda richt zich daarom op het versterken van de positie van kennisintensieve, innovatieve ondernemingen en de Twentse kennisinstellingen. Economische groei in dit segment levert een hoge toegevoegde waarde; dankzij die toegevoegde waarde kunnen ook andere sectoren in de regionale economie, zoals de bouw, logistiek, dienstverlening en horeca profiteren van de economische groei. Duurzame groei in het kennisintensieve segment werkt als een schoorsteen.

Bij het bepalen van de kennisintensieve sectoren waarin Twente vooral wil excelleren is uitgegaan van sterktes (zowel kwalitatief als kwantitatief) in het bedrijfsleven, en werkt de aanwezige expertise op de kennisinstellingen versterkend. Dat heeft ons tot de conclusie gebracht dat wij, in aansluiting op eerder geformuleerde conclusies, inzetten op de High Tech Systems en High Tech Materials. Maar alleen daar waar sprake is van innovatie en bedrijvigheid. Deze gebieden beslaan samen 70% van de Twentse industrie en leveren een substantiële bijdrage aan de Twentse economie (11,3% van de totale werkgelegenheid en samen met de bouwsector verantwoordelijk voor 31% van de bijdrage aan het Bruto Regionaal Product).

De sterktes bij de Twentse kennisinstellingen, nanotechnologie, biomedische technologie en ICT technologie sluiten hier uitstekend op aan. Vanuit deze Twentse sterktes kunnen we niet alleen de kennisintensieve economie stimuleren, maar ook een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven waar onze samenleving de komende decennia voor staat, zoals vraagstukken van gezondheid en zorg, veiligheid en duurzaamheid. Daarmee ontstaat als het ware een driedimensionaal beeld van deze sectoren, langs de assen van sterktes bij de industrie, bij de kennisinstellingen, en langs de as van de grote maatschappelijke opgaven.



Vanuit de Twentse kracht kan vervolgens aansluiting worden gezocht bij de agenda van de Rijksoverheid (topsectoren) en de Europese Unie (Innovation Union).

De Twentse industrie kent vele spelers, maar geen enkele echt dominante. De diversiteit in oriëntatie en schaal is juist één van de sterktes van Twente: wij hebben niet één groot 'gouden ei' maar vele kleinere. Bij het formuleren van de agenda en de roadmaps voor de gebieden High Tech Systems en High Tech Materials is dan ook met vele bedrijven gesproken⁹.

Het begrip 'roadmap' kent vele definities; wij hanteren echter de volgende:

⁸ Zie ook Naar de top, bedrijfslevenbrief, ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie, 13 september 2011

⁹ Meer dan 100 bedrijven uit de twentse industrie zijn in direct of indirect betrokken bij de opstellen van de roadmaps.

Een gedetailleerd overzicht van verwachte ontwikkelingen aan de hand waarvan plannen van aanpak kunnen worden opgesteld. Het zijn dynamische documenten waarin technologische ontwikkelingen geconfronteerd worden met markt- en maatschappelijke trends op basis waarvan nieuwe economische kansen kunnen worden gecreëerd.

Binnen de twee thema's zijn een aantal technologische speerpunten te identificeren. In onderstaande figuren zijn de belangrijkste speerpunten gekoppeld aan verschillende applicatiedomeinen.

High Tech Systems:

| | | | |
|------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Healthcare | Equipment life sciences & diagnostics | Sustainability | Energy production: bio, solar |
| | Medical imaging | | Energy distribution: smart grids, smart monitoring |
| | Sensoren | | Energy storage: Intelligente bouw |
| | eHealth en teleHealth | Production Technology | Mechatronica - Robotica |
| | Minimaal invasief | | High tech machinebouw |
| | Semiconductors - Nieuwe technieken | | |
| | Sensoren en actuatoren | | |
| | Embedded systems | | |
| Safety & Security | Surveillance, forensics, persoonlijke beveiliging | Mechatronica - Micro en Nano | |
| | Simulaties | Semiconductors - Nieuwe materialen | |
| | Interoperabiliteit | | |
| | Security/ privacy by design | | |

High Tech Materials:

| | | | |
|------------------------------------|--|------------------------------|--|
| Healthcare & Wellbeing | Biomaterials/ biomedische materialen | Sustainability | Energy harvesting (solar, piezo, wind, biomassa) |
| | Nanotechnologie (optica, fotonica, microsystems) | | Biopolymeren/ biocomposites |
| | Smart, intelligent en functional materials | | Digital proces technologie |
| | Healthcare ICT en diagnostiek (incl. sensoren) | | Scheidingstechnologie (incl. recycling) |
| | Mechatronica, robotica, instrumentatie | | Oppervlakte/ coating technologie |
| Building & Construction | Smart/ intelligente materialen | Safety & Security | Smart & Intelligent materials |
| | Functional & Self healing materials | | Functional materials & constructions |
| | Lightweight & strong materials (composieten) | | ICT (situational awareness, always connected) |
| | Biobased materials | | Surface treatment (nano coatings, laser structuring) |
| | Energy harvesting | | Sensing & monitoring |
| Mobility | Smart & intelligent materials | | |
| | ICT systems (check, track & trace) | | |
| | Energy harvesting | | |
| | Materials & composites | | |
| | Compounds and tyre road interaction | | |

Bovenstaande speerpunten vormen een eerste kader voor een Twentse roadmap. Dat lijkt een brede roadmap, maar het past uitstekend bij ons regionale profiel. Twente beschikt over een aantal ondernemingen die wereldwijd trendsetter zijn op bepaalde technologieën en daarop gebaseerde producten. Daarnaast kenmerkt Twente zich door vele wat kleinere ondernemingen die in niches excelleren, in de keten een belangrijke toeleverancier zijn dan wel startende high tech ondernemers die nieuwe technologie naar een markt brengen. Ook deze 'kleinere' ondernemingen spelen een cruciale rol in het Twentse innovatie systeem. In veel gevallen vervullen zij bijvoorbeeld een brugfunctie tussen de fundamentele kennis van de kennisinstellingen en de markt en zijn zo in staat het innovatieproces te versnellen. Onze roadmap is te zien als een inkleuring van de kansen die de ondernemers zien om economische groei te bewerkstelligen. De kennisinstellingen zien tevens kansen om zich op deze gebieden te onderscheiden. De uitdaging is nu in om dat gemeenschappelijk op te pakken en tot een succes te maken.

Binnen de roadmaps zullen keuzes gemaakt moeten worden ten aanzien van de programma's en projecten die de overheden met innovatiemiddelen willen ondersteunen. Dat doet de overheid binnen randvoorwaarden en met ondersteuning van instrumenten op basis van vraagsturing en samenwerking tussen bedrijven en tussen bedrijven en kennisinstellingen. Uiteraard zijn de roadmaps en de onderliggende projecten een momentopname. De dynamiek van de economische ontwikkeling, maar ook van kennisontwikkeling, noodzaakt ons om de roadmaps regelmatig te herijken. Het bedrijfsleven is hierin leidend en dient gezamenlijk met kennisinstellingen de ontwikkeling van technologische speerpunten te identificeren en op die manier een inhoudelijke innovatieagenda vast te stellen.

Dit innovatiebeleid richt zich dus samenvattend op een specifiek onderdeel van de Twentse economie, namelijk de kansrijke sectoren High Tech Systems & Materials. Deze sectoren vormen een belangrijke kern van de Twentse innovatieve maakindustrie.. Meer dan 70% van de totale industriële werkgelegenheid in Twente is hiermee gemoeid.

Het hoofddoel is om deze sectoren te versterken. Dit heeft een positief effect op de gehele Twentse economie. Keuze voor deze sectoren sluit aan bij de Smart Specialisation Strategy van Europa. Het sluit ook perfect aan op het Nederlandse topsectorenbeleid op het gebied van HTSM en bij de regionale zwaartepunten: Healthcare, Safety/Security, Sustainability, Production Technology en Building & Construction.

Daarnaast levert economische groei in dit segment een hoge toegevoegde waarde voor andere sectoren in de regionale economie, zoals de bouw, logistiek, dienstverlening en horeca.

Versterking van High Tech Systems & Materials wordt vertaald in de volgende doelstellingen:

- *toename van bedrijvigheid*
- *verbetering van de kennispositie*
- *toename bijdrage BRP*
- *toename arbeidsproductiviteit*
- *toename aantal arbeidsplaatsen.*

We laten in het eerste kwartaal van 2012 een nulmeting uitvoeren voor de start van de nieuwe beleidsperiode.

Bovenstaande indicatoren zijn afhankelijk van vele invloeden, ook buiten het innovatiebeleid om, maar geven een goede indicatie van de gewenste ontwikkeling en het resultaat van het gevoerde beleid.

2.3. Noodzaak van Human Capital Programma binnen de Innovatiesprong Twente

In het Twentse innovatiebeleid wordt de ontwikkeling van de sectoren High Tech Systems & Materials gestimuleerd. Een innovatieprogramma is echter niet de enige stimulering die voor deze sectoren van belang is. Juist in High Tech Systems & Materials geven de ondernemers aan de komende jaren grote knelpunten te verwachten voor met name de vervangingsvraag van technisch geschoold personeel. Zij geven aan dat er in bepaalde sectoren en beroepsgroepen nu al sprake is van een tekort. Daarbij groeit de vraag naar hoger opgeleiden¹⁰ relatief snel. In dit proces is langzamerhand duidelijk geworden dat een aanpak vanuit de gouden driehoek, gericht op het opleiden, aantrekken en vasthouden van technisch geschoold personeel absoluut noodzakelijk is; het Human Capital Programma voor Twente.

Het thema is niet nieuw voor Twente. Er is in de afgelopen jaren veel energie gestopt in het waar mogelijk beter laten functioneren van de arbeidsmarkt. Het POWI (Platform Onderwijs, Werk en Inkomen), als overlegplatform voor overheid, onderwijs en ondernemers in Twente heeft vele initiatieven genomen om de werkloosheid te bestrijden en de flexibiliteit binnen de Twentse arbeidsmarkt te bevorderen¹¹.

In het kader van dit nieuwe Innovatieprogramma, gericht op High Tech Systems & Materials, is een extra inspanning voor hoger opgeleiden, in het bijzonder in de beta techniek i.c. MBO ¾ niveau, wel hard nodig. De echte focus in het Twente Innovatiebeleid op de High Tech bedrijvigheid vraagt ook om een even sterke focus op het behoud van en het kunnen aantrekken van hoogwaardig technisch vakmanschap in Twente, inclusief de daaraan verbonden scholing. Daarom dient er binnen het geheel van deze nieuwe innovatiesprong Twente ook een Human Capital Programma voor dit deel van de arbeidsmarkt te worden ontwikkeld. Deze dient primair gedragen te worden door de bedrijven en de kennisinstellingen. Dit Human Capital Programma voor het technisch geschoold personeel is dan ook een verbijzonderde deel-invulling van het Twente arbeidsmarktbeleid. Goede afstemming met het POWI is daarom randvoorwaardelijk.

Er lopen op dit onderdeel al wel verschillende initiatieven. Wat echter opvalt, is dat de initiatieven los van elkaar opereren en dat te sterk vanuit de deelopgave of vanuit het eigen instituut wordt gedacht. Wil Twente echt een sprong maken, dan is een radicaal andere aanpak noodzakelijk. En Twente staat daarin niet alleen. Door de Topteams op nationaal niveau wordt onderschreven dat Human Capital waarschijnlijk de grootste opgave voor de groei van de Nederlandse economie is. Ook in andere Europese landen is dit het geval. Er is een toenemende concurrentie tussen de Europese regio's om het talent. Voor Twente moet daarom een onderscheidende agenda worden ontwikkeld, die primair wordt gedragen door de bedrijven en de kennisinstellingen.

Om dit Programma van de grond te krijgen wordt op korte termijn een Programmamanager aangesteld, die een concept-programma voorbereidt waarin onder andere de volgende aspecten aan de orde komen:

- De beschrijving van het probleem. Waar en op welk niveau ontstaan de tekorten;
- De organisatorische condities en de verankering binnen het innovatiebeleid;
- Het bevorderen van de interesse voor technisch onderwijs en het werken in de techniek;

¹⁰ Vanaf het niveau MBO3+

¹¹ De "gouden driehoek" functioneert op het brede terrein van de arbeidsmarkt dus al. De resultaten op het punt van jeugdwerkloosheid bijvoorbeeld steken in Twente relatief gunstig af ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde. Activiteiten van het Platform Beta-Techniek hebben ook extra focus binnen Twente op technische beroepen met zich mee gebracht. Derhalve is verdere voortgang en waar mogelijk intensivering van die gezamenlijke aanpak van de brede arbeidsmarkt vraagstukken via POWI en andere actiehouders de aangewezen weg

- Samenwerking onderwijs en bedrijfsleven. Het gaat hierbij om alle niveaus van middelbaar en hoger beroepsonderwijs (ROC van Twente en Saxion) tot en met universitair (UT);
- Life long learning;
- De branding van de regio richting hoger opgeleiden;
- Het aantrekken en behouden van internationale kenniswerkers;
- De relatie met Duitsland;
- De relatie met de aanpak voor de problematiek aan de onderkant van de arbeidsmarkt (POWI);
- De relatie met het topsectorenbeleid.

2.4. Verbinding met Den Haag en Brussel

Deze aanpak sluit goed aan bij de uitgangspunten zoals die geformuleerd zijn in Brussel (Europe 2020, Smart Specialisation Strategy) en is aanvullend op het nationaal beleid rond de topsectoren.

Topsectorenbeleid

Het Rijk heeft haar bedrijfslevenbeleid verwoord in een brief (februari 2011). Deze brief zet uiteen hoe het Rijk samen met bedrijven en wetenschappers de Nederlandse sectoren aan de wereldtop kan houden of brengen. Eén van de hoofdlijnen in dit beleid is een sectorale aanpak voor negen topsectoren¹² waarmee een samenhangende beleidsagenda wordt ontwikkeld over de volle breedte van het overheidsbeleid. High Tech is één van de negen topsectoren. De definitie die hier wordt gehanteerd is wel smaller dan de definitie van Twente, echter, door de vele toepassingsgebieden van High Tech Systems & Materials in Twente, is dit aanvullend op de topsectoren. Daarnaast heeft veel van het topsectorenbeleid een generiek karakter via o.a. fiscaliteiten. De regionale aanpak via de inhoud daarop heeft daardoor een complementaire werking, die de koppeling met Den Haag en de Twentse partijen optimaal legt.

Smart Specialisation Strategy & Europe 2020

In het najaar van 2010 publiceerde de EC haar rapport over het toekomstige innovatiebeleid. In dit rapport concludeerde de Commissie dat Europa achterblijft bij landen als Japan en de VS op het gebied van innovatie. Redenen hiervoor zijn dat het wetenschappelijk onderzoek in de EU te versnipperd is, er te weinig in R&D geïnvesteerd wordt (Europa investeert gemiddeld 1,7 % van haar BNP in R&D, de VS ongeveer 3 %) en veel regio's kopiëren succesvolle concepten van andere regio's, zonder daarbij stil te staan bij de haalbaarheid van het concept in eigen regio. Tijd voor verandering, volgens de Commissie. Zij lanceerde daarom het concept van 'Smart Specialisation'. Dit houdt in dat regio's vanuit hun eigen kracht inzetten op een beperkt aantal sectoren en hun keuzes proberen uit te bouwen tot de top van de EU of zelfs de wereld.

Dit betekent dat bij de indiening van de nieuwe operationele programma's de regio's verplicht zijn om een Smart Specialisation Strategy voor te leggen, die is opgesteld in samenwerking met regionale partners als gemeenten, kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dat is precies wat hier nu in Twente al heeft vorm gekregen. Daarnaast wordt belangrijke verbinding gelegd met Europese 2020 door in te zetten op Human Capital.

2.5. Instrumentarium

Het inhoudelijk programma rond innovatie wordt ondersteund door een instrumentarium: een verzameling organisatorische en financiële middelen en voorzieningen die het

¹² Agrofood, Tuinbouw en uitgangsmaterialen, High Tech, Energie, Logistiek, Creatieve Industrie, Life Sciences, Chemie en Water. Dit zijn sectoren waarin Nederland wereldwijd sterk is en waarvoor de overheid extra aandacht heeft.

innovatieklimaat in de regio ondersteunen. Inhoud en instrumentarium vormen de schering en inslag van ons regionale innovatiebeleid.

Binnen het instrumentarium kan onderscheid worden gemaakt in:

1. Generieke (deels bestaande) instrumenten voor innovatie voor het MKB (startersfaciliteiten, incubator, business development, seed capital funds, landelijke instrumenten als WBSO)
2. Specifieke instrumenten gericht op investeringen in innovatie in High Tech Systems & Materials (op basis van de Roadmaps)
3. Innovatie-intermediairs: uitvoeringsorganisaties die het bedrijfsleven en kennisinstellingen ondersteunen bij innovatie.

De keuze is gemaakt om het instrumentarium onder de coördinatie van een nieuw regionaal innovatieloket (werknaam) te beleggen (zie hoofdstuk 3, governance). Deze actor op het middenniveau fungeert als centrale aanspreekpunt en coördineert het gehele regionale innovatie-instrumentarium. Het innovatieloket zal zoveel mogelijk bestaande regionale actoren inzetten voor de uitvoering. Daarmee wordt het gehele ecosysteem geactiveerd en is de coördinatie lean en mean opgezet. Voorwaarde daarbij is dat het innovatieloket als coördinator vertrouwd is, doelgericht, de mogelijkheid heeft krachtig te sturen op bijdrage en kwaliteit, en niet gericht is op de eigen continuïteit, maar op de versterking van het ecosysteem als geheel.

Het instrumentarium wordt opgezet vanuit een integrale visie en agenda: alle noodzakelijke elementen moeten aanwezig zijn en met hoge kwaliteit worden aangeboden. Het kan gaan om instrumenten met of zonder overheidssteun. Daarbij dient tegelijkertijd scherp te worden gekeken welke zaken tot de kern van het instrumentarium voor innovatie behoren, en welke aan de activiteiten en coördinatie van andere actoren worden overgelaten: focus op de core business.

Het instrumentarium is niet statisch: instrumenten moeten naar tijd en omstandigheden en op basis van praktische ervaringen worden geëvolueerd. Het regionaal innovatieloket monitort de effectiviteit van instrumenten en doet voorstellen voor verbetering.

Het instrumentarium bestaat uit een aantal concrete producten binnen de volgende lijnen:

- **Nieuwe Ondernemingen:** het verzorgen van een optimaal startklimaat door middel van ondernemerstraining (voor starters en groeiers), business development en financieringsnetwerken. Ook awareness van jonge mensen rond ondernemerschap hoort in deze lijn.
Het doel is: meer en betere starters, met hogere ambitie en betere aansluiting bij ketens.
- **Bestaande innovatieve ondernemingen:** het verzorgen van een continue discussie en begeleiding van de vorming van business cases binnen de netwerken van High Tech Systems en Materials, door middel van meetings, consortia, Living Labs, begeleiding, etc. Daarnaast het verzorgen van kennisportals voor de regionale industrie. Het innovatieloket zal als schakelbord functioneren in de inzet van de verschillende intermediaire actoren ten behoeve van de doelgroep (één loket gedachte).
Het doel is het verkennen, ontwikkelen en realiseren van sterke kansen voor Open Innovatie in de High Tech sector.
- **Vestigingsklimaat:** innovatieve bedrijvigheid is gebaat bij een krachtig vestigingsklimaat gericht op flow van talent, kennis, faciliteiten en risicokapitaal. Events en netwerken staan hier centraal, evenals incubatoren. Het innovatieloket is

in staat regionale innovatiecampussen te assisteren in de totstandkoming van dergelijke programma's via het opstellen van visies voor innovatiecampussen, en kan zorg dragen voor de uitvoering ervan. Het innovatieloket is de inhoudelijke partner voor het regionaal acquisitieteam voor vestiging van nieuwe bedrijven.

Het doel is een optimaal vestigingsklimaat voor bestaande en nieuw vestigende bedrijven.

- **Financiële instrumenten:** het ontwikkelen en laten uitvoeren van een Innovatiefonds dat een samenhangend pakket aanbiedt (subsidies, garanties, leningen, deelnemingen, overheids-BV's en Launching Customership) dat op basis van zakelijke overwegingen kan worden ingezet door een Investeringscommissie. Monitoring geschiedt conform zakelijke logica. De verschillende modaliteiten zijn opgelijnd met het nationale en Brusselse instrumentarium¹³. *Het doel is: een innovatieve, zakelijke en effectieve vorm van financiering van belangrijke initiatieven.*
- **Communicatie over innovatie:** het innovatieloket coördineert de regionale communicatie en pr rond innovatie, in samenwerking met alle partners, via een set afspraken, een adviesfunctie op uitgaande berichten (Clearing House) en een database van materiaal (Depository). Als zodanig vormt deze activiteit het onderdeel Innovatie binnen de regionale branding.
Het doel is: een krachtige gezamenlijke invulling van het beeld van onze innovatieve regio.

¹³ Naast het ontwikkelen van een innovatiefonds bevat dit onderdeel ook het andere al bestaande financiële instrumentaria zoals het innovatiefonds Enschede. Dit bestaande financiële instrumentarium kan ingezet worden via het innovatieloket.

3. Besturing en uitvoering van de innovatiesprong

3.1 Sturingsfilosofie

De overheden werken vanuit doelen, inspanningen en geld aan de economische ontwikkeling van een regio. Bedrijven innoveren vanuit ondernemerschap en continuïteit van hun bedrijf. Kennisinstellingen leveren een bijdrage aan innovatie vanuit de maatschappelijke opdracht die ze hebben meegekregen van de overheid.

Zij vinden elkaar op een gezamenlijke innovatiestrategie en ze verbinden zich daaraan vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Kennisinstellingen en bedrijven voeren uit en innoveren. En samen bewaken ze de strategie. De overheid stelt middelen beschikbaar en legt verantwoording af over resultaten en haar inzet. Daarvoor is een uitgekende systematiek van indicatoren en monitoring nodig.

Dat is in het kort de sturingsfilosofie die in dit hoofdstuk wordt uitgewerkt in een voorstel voor besturing en een nieuwe structuur.

Voor de governance van het innovatiebeleid hebben we de sturingsfilosofie vertaald in de volgende uitgangspunten:

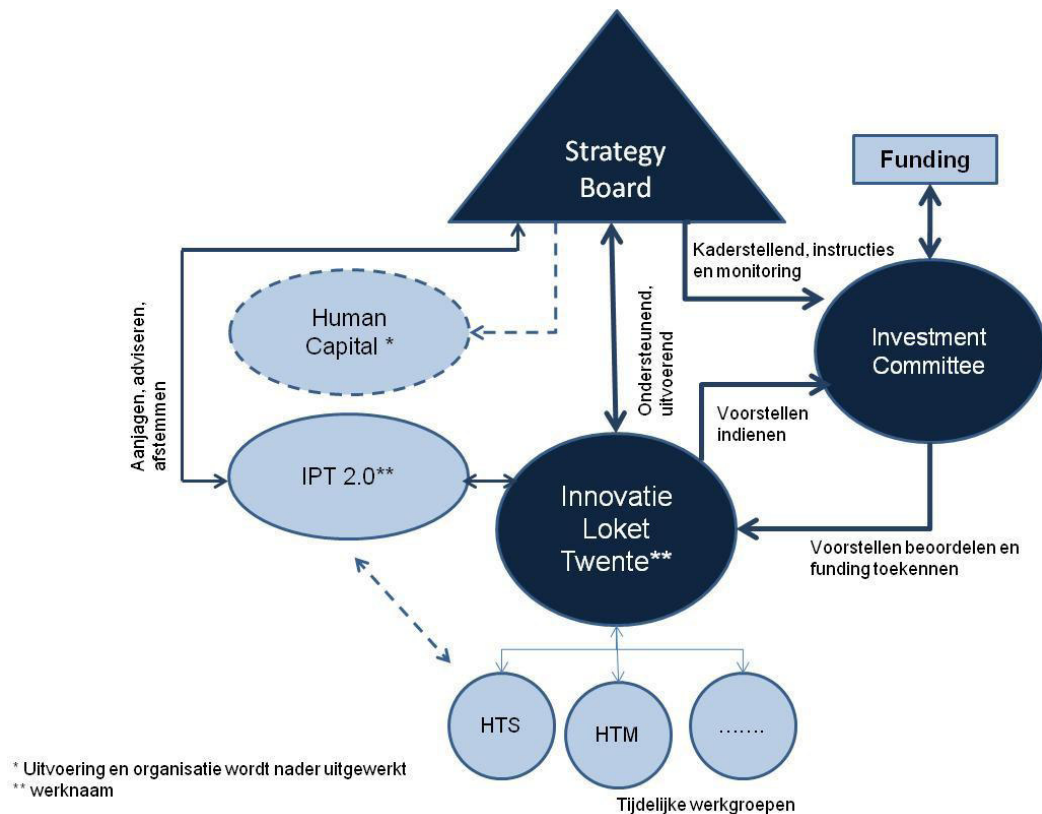
- Visie, ambitie, doelen en strategie voor innovatie in Twente worden gezamenlijk vastgesteld in de gouden driehoek van Overheden, Onderwijs- en onderzoeksinstituten en Ondernemers. Dezelfde gouden driehoek bewaakt strategie, de voortgang en tussentijdse bijstelling van de koers.
- De overheden zorgen voor de condities voor succes en creëren randvoorwaarden.
- Inhoudelijke focus en richting van de innovatieagenda is afkomstig van het bedrijfsleven en de kennisinstellingen¹⁴.
- De kennisinstellingen en ondernemers innoveren en zijn verantwoordelijk voor de uitwerking en uitvoering van de innovatieagenda met ondersteuning van krachtige intermediairen (nu Kennispark, projectbureau IPT en Oost NV).
- Een krachtige development organisatie (1 loket) voor innovatie in Twente voor bedrijven.
- De overheden en het bedrijfsleven monitoren de resultaten en effecten. Om de uitvoering van het innovatiebeleid los te kunnen laten zijn goed monitoren en verantwoorden een vereiste.

3.2 Besturing innovatieagenda

De uitwerking van de uitgangspunten in de governance leidt tot het volgende hoofdmodel bestaande uit een Strategy Board, een Investment Committee, een uitvoeringsorganisatie "Innovatieloket Twente"¹⁵ en een platform "IPT 2.0" (zie figuur volgende pagina). De taken en samenstelling van deze verschillende onderdelen worden hieronder toegelicht.

¹⁴ Sluit aan bij filosofie van rijk. Zie bedrijfslevenbrief, ministerie van economische zaken, innovatie en landbouw, 13 september 2011.

¹⁵ De namen hier genoemd zijn werknamen en kunnen nog wijzigen.



Strategy Board

De Strategy Board is het georganiseerde strategische *overlegorgaan* tussen de drie O's en hét gezaghebbende sturingsplatform voor wat betreft koers van innovatie en human capital in Twente. Scope is het vaststellen van visie, ambities, doelen en strategie, instemmen met de door kennisinstellingen en bedrijfsleven opgestelde innovatieagenda, bewaken van de strategie en de voortgang in de innovatieagenda, bewaken van de voortgang in de human capital agenda. Ze houdt toezicht op de uitvoering en besteding van middelen.

De SB bestaat uit negen leden (3 bedrijfsleven, 3 kennisinstellingen, 3 overheden) met een onafhankelijk voorzitter. Kennisinstellingen: 1 WO, 1 HBO, 1 MBO; Bedrijfsleven: 1 vertegenwoordigend bedrijfsleven, 1 grote bedrijven, 1 MKB; Overheden: 1 provincie, 2 namens de Regio/Netwerkstad Twente. Namens de overheden treedt de provincie op als eerste beleidsverantwoordelijke voor het regionale innovatiebeleid. Vanuit die rol neemt zij de rol van secretaris op zich.

Het is een grote verdienste van de Regio dat de gemeenten gezamenlijk zoveel geld beschikbaar hebben gesteld en nog hebben voor innovatie. Dat vraagt voor de komende periode om voortzetting van wat is bereikt op de inzet van de gemeenten voor de ontwikkeling van de economie. Dat vraagt van de Regio als vertegenwoordiger van de gemeenten om het belang van innovatie voor de Twentse economie zichtbaar te blijven maken en daar geld voor beschikbaar te stellen. Ze neemt zo ook beleidsverantwoordelijkheid. Dat borgt ze via het vehikel van de governance.

IPT 2.0¹⁶

Bedrijfsleven en kennisinstellingen stellen met behulp van het innovatieloket hun agenda periodiek op, stemmen de voortgang van de innovatieagenda en de human capital agenda af en leggen daarbij ook verbinding naar aanpalende activiteiten (relatie topteams c.a., Brussel). Hiervoor wordt een lichte overlegstructuur voor ingericht waarin bedrijfsleven en kennisinstellingen elkaar ontmoeten, en van waaruit een aanjagende, adviserende en afstemmende functie uitgaat. Belangrijkste taak is om richting het bedrijfsleven de agenda te stimuleren en projecten aan te jagen. Daarnaast is het platform namens bedrijfsleven en

¹⁶ Werknaam

kennisinstellingen ook aanspreekpunt voor de Strategy Board over de herijking van de agenda/roadmaps, hoe die zich verhouden tot nationale (topsectoren) en Europese (kaderprogramma's) ontwikkelingen en hoe ze mogelijkwerijs regionaal versterkt kunnen worden.

Innovatieloket¹⁷

Het Innovatieloket fungeert als eerste en enige aanspreekpunt en krachtige ontwikkelaar in Twente op het gebied van innovatie. Het loket wordt samengesteld uit het huidige IPT en Kennispark en krijgt daarnaast de mogelijkheid om voor haar taak expertise en instrumenten van andere innovatie-intermediairs, zoals PPM Oost, Oost NV, ondernemersplein (KvK en Syntens), KIEMT in te zetten¹⁸. Het Innovatieloket ondersteunt bedrijfsleven en kennisinstellingen, binnen de kaders van de Strategy Board, bij de opstelling van een innovatieagenda. Onderzoeks- en onderwijsinstellingen en ondernemers voeren de geaccordeerde innovatieagenda uit via projecten en acties. Ze worden daarbij ondersteund door het Innovatieloket.

Het innovatieloket wordt een krachtige, hoogwaardige uitvoeringsorganisatie die onder leiding van een directeur werkt aan de samenhangende uitvoering en ondersteuning van de innovatieagenda. Opdracht is bundeling van inzet en toch lean en mean. Rondom het innovatieloket en de rol van de intermediaren moet nog veel worden georganiseerd en gestroomlijnd. De Strategy Board treedt op als formeel opdrachtgever voor het loket. De rechtsvorm en governance van het loket zijn punten van nadere uitwerking. Omvang, structuur, inrichting en werkwijze wordt ook de komende maanden verder uitgewerkt in in gezamenlijk verband.

Investment Committee

Voor de beoordeling van concrete projecten roepen de overheden, kennisinstellingen en bedrijven een onafhankelijk en deskundig Investment Committee in het leven. De toetsingskaders en instructies waarmee dit comité werkt worden geformuleerd door de Strategy Board en natuurlijk de overheden voor wat betreft hun eigen middelen. De functie en formele inrichting van het investment committee wordt de komende maanden verder uitgewerkt.

Werkgroepen

Daarnaast zijn diverse kringen of platforms actief die werken aan onderdelen van de agenda als werkgroep, bijvoorbeeld op het gebied van High Tech Materials en Systemen, Industrie-impuls voor de maakindustrie, TKT/IKT. Met behulp van deze initiatieven wordt de innovatieagenda jaarlijks vertaald in acties en projecten binnen de met de overheid afgesproken strategische kaders. Vanuit deze gremia wordt dagelijks gewerkt aan innovatie vanuit de eigen doelstellingen met behulp van daarvoor benodigde instrumenten en organisatievoorzieningen. Hierbij worden de werkgroepen ondersteund door het Innovatieloket.

Met de bouw van de nieuwe structuur komen bestaande overleg- stuurgroepen en uitvoeringsorganisaties te vervallen op dit terrein. Dat geldt voor:

- De stuurgroep van Kennispark Twente
- De stuurgroep innovatiedriehoek (niet gebiedsontwikkelingsdeel)
- Het Innovatieplatform Twente
- De werkorganisaties Kennispark, IPT en innovatie-ontwikkelingstaken van Regio en Provincie Overijssel.

¹⁷ Werknaam

¹⁸ Zie paragraaf Instrumentarium

Partijen zien daarnaast wel de noodzaak van een periodiek afstemmingsoverleg tussen georganiseerd bedrijfsleven en overheden over het bredere economische beleid.

3.3 Beleidscyclus

De cyclus van herijking, voortgang en verantwoording (tweejaarlijks herziening van agenda, vierjaarlijkse herziening van strategie, jaarlijkse rapportages over voortgang) is inzichtelijk gemaakt in onderstaande figuur. Dit gaat alleen nog over de onderlinge relaties. Het is uiteraard ook nodig om de verantwoordingsrelatie naar de overheden nog verder uit te werken. Die relatie loopt vooral via het financiële spoor van inzet van middelen voor investeringen in projecten. Die relatie, en de relatie richting de gemeenteraden en provinciale staten moet nog verder worden ontwikkeld.



De Strategy Board stelt de kaders op voor de project- en programmafinanciering. De besturing, toezicht en uitvoering van het Investment Committee dient nog nader ingevuld te worden. De adviezen van de Investment Committee zijn bindend voor de overheden en aanleiding het geld beschikbaar te stellen aan de projecten. De Strategy Board krijgt van het Investment Committee periodiek inzicht in de kwaliteit van projectaanvragen en lopende projecten. Echter de beslissingsbevoegdheid over het wel of niet toekennen van middelen ligt bij het Investment Committee. De sturing van het geld zit bij de overheden (of apart of gezamenlijk in een fonds).

Het Innovatieloket verzorgt de jaarlijkse voortgangsrapportages richting de Strategy Board en stelt jaarlijks een uitvoeringsagenda op. Het IPT 2.0 verzorgt samen met het innovatieloket de tweejaarlijkse herziening van hun agenda, de verdieping van de agenda en de inhoudelijke content voor de herziening van de strategie.

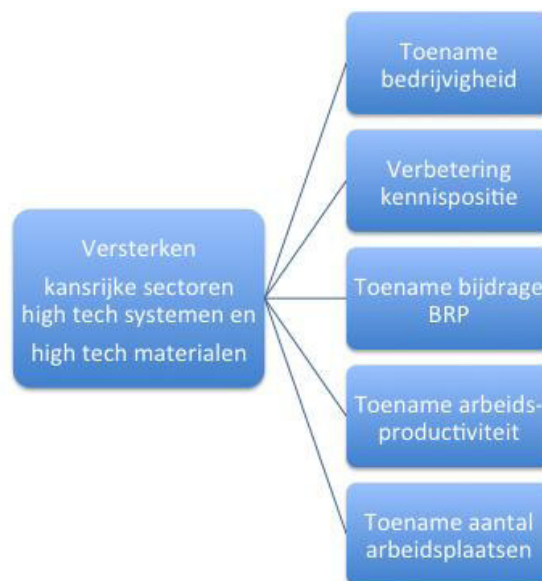
Op het niveau van de agenda zal er ook een systeem van monitoring en verantwoording worden ontwikkeld om de cyclus tussen doelen, inspanningen, resultaten en effecten goed te bepalen. Dat is in dit besturingsstelsel een vitale schakel tussen verantwoordelijkheid en verantwoording. Het systeem is nodig als instrument voor het goed kunnen uitvoeren van de beleidscyclus.

3.4 Monitoring

Goed monitoren en verantwoorden is tot op heden een uitdaging gebleken. Het is belangrijk om naar de toekomst toe goed verantwoording te kunnen afleggen en de resultaten (en effecten) te monitoren. Tevens moet het systeem erop gericht zijn om de

ontwikkelingen in de innovatieagenda en de desbetreffende sectoren te signaleren om de agenda te kunnen aanpassen. Het is ook van belang om de verwachtingen goed te managen en dus reëel te zijn over de te verwachten resultaten. Dat luistert nauw, omdat de invalshoeken vanuit de verschillende partijen verschillen.

Dit innovatiebeleid richt zich op een specifiek onderdeel van de Twentse economie, namelijk de kansrijke sectoren high tech systems en materials (zie inhoudelijke roadmap voor afbakening). Het hoofddoel is om deze sectoren te versterken. In de veronderstelling dat dit een effect heeft op de gehele Twentse economie. Versterking van High Tech Systems en High Tech Materials wordt vertaald in de volgende doelstellingen:



De komende periode wordt benut om deze doelstellingen verder te kwantificeren.

Binnen deze sectoren zijn diverse *technologiespeerpunten* gekozen in relatie tot toepassingsgebieden. Deze speerpunten worden elk jaar herijkt aan de hand van de volgende indicatoren:

- Betrokkenheid van het bedrijfsleven
- Betrokkenheid kennisinstellingen
- Marktaantrekkelijkheid van de technologie:
 - Relevante en bereikbare marktomvang
 - Onderscheidend vermogen/concurrentiepositie
 - Ketenpositie
 - Toegevoegde waarde
 - Aandeel hoogwaardige werkgelegenheid

Tot slot wordt op *bedrijfsniveau* binnen de sector high tech systems & materials de volgende informatie per kwartaal in kaart gebracht:

- Omzetgroei
- Percentage omzet uit innovaties
- Winstgroei
- Marktaandeel
- Openstaande vacatures
- Aantal werknemers
- Samenwerking met andere bedrijven
- Samenwerking met kennisinstellingen

- Welke producten, diensten van de markt gehaald

Meetbare doelen: verantwoording van bestede middelen

De indicatoren voor de toetsing van een investment case zijn als volgt:

1. Betrokkenheid van het bedrijfsleven en kennisinstelling
2. Marktpositie
 - Ketenpositie van de deelnemers
 - Marktaandeel van de deelnemers
 - Concurrentiepositie
3. Toegevoegde waarde
 - T.o.v. BRP (welke opbrengst wordt verwacht uit het project? Welke toegevoegde waarde wordt daarmee gerealiseerd? Welke invloed heeft het op het BRP?)
 - Spin off (welke spin off is te verwachten van het project? Zowel in termen van nieuw ondernemerschap als invloed op onderwijs, nieuwe projectontwikkeling e.d.)
4. Arbeidsproductiviteit
 - Invloed van het project op de arbeidsproductiviteit
5. Risico & ROI
 - Welke risico's zitten aan het project?
 - Welke Return on Investment wordt verwacht?

4. Besluitvorming, communicatie en implementatie

4.1 Communicatie & besluitvorming

We zijn er trots op dat we dit resultaat hebben bereikt. Dit proces is getrokken door een kerngroep van bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen. Meer dan 100 bedrijven zijn betrokken bij de inhoudelijke koersbepaling. Daarnaast heeft in het najaar van 2011 de provincie een groot aantal rondetafelgesprekken gevoerd met verschillende stakeholders. Daarbij waren veel bedrijven, kennisinstellingen en intermediairen betrokken.

De combinatie van een inhoudelijke agenda die door bedrijfsleven en kennisinstellingen is opgesteld en het systeem van uitvoering en besturing biedt naar ons oordeel de springplank die we nodig hebben om met en voor de Twentse economie de komende jaren een sprong te maken.

Elk van de leden van de kerngroep neemt de verantwoordelijkheid op zich om het bereikte resultaat toe te lichten en uit dragen naar zijn of haar achterbannen. Het is belangrijk dat er steun en draagvlak ontstaat voor de koers. Daarbij gaat het om:

- Provinciaal bestuur van Overijssel
- Bestuur van de Regio Twente en Twentse gemeenten
- Bestuurlijk overleg Economie van de Netwerkstad Twente
- VNO-NCW /IKT /MKB
- TKT
- Universiteit Twente
- Saxion Hogescholen
- ROC van Twente

We zullen daarnaast een aantal grotere bijeenkomsten organiseren voor het Twentse bedrijfsleven om de koers toe te lichten en gebruik maken van bestaande bijeenkomsten, zoals de Twentetop en de VIT-bijeenkomsten.

Gedeputeerde Staten van de provincie Overijssel en het bestuur van de Regio zullen met de instemming van dit beleidspakket middelen vrij maken voor de uitvoering er van en krachtig werken aan de instrumenten en de condities voor uitvoering.

Voor dit onderdeel is een communicatiestrategie en –uitvoeringsplan opgesteld.

4.2 Voorbereiding voor implementatie

We hebben haast om dit beleid snel en krachtig in uitvoering te brengen. Er is geen tijd te verliezen. Daarom zullen we parallel aan de besluitvorming de noodzakelijke voorbereidingen treffen om meteen na de vaststelling van de voorgestelde beleidslijn te kunnen starten met de uitvoering. Met de vaststelling van deze nieuwe beleidslijn nemen Twentse High Tech industrie en kennisinstellingen zich voor fors te investeren in innovatie op het gebied van high tech systems en high tech materials.

Voor de verschillende onderdelen die zijn benoemd in deze notitie gaan we aan de slag om uiterlijk medio 2012 het gehele systeem actief te krijgen. De verschillende onderdelen zijn:

- Organiseren van het Strategy Board
- Uitwerken innovatie-agenda
- Organiseren van het Platform IPT 2.0
- Organiseren van het Investment Committee en bouwen van het innovatiefonds
- Ontwerpen van het innovatieloket

- Opschonen en stroomlijnen intermediairen speelveld
- Opstellen Human Capital Agenda
- Uitwerken monitoringssysteem
- Gevolgen opschonen overlegstructuren

Het implementatieproces is beschreven in een procesbeschrijving.