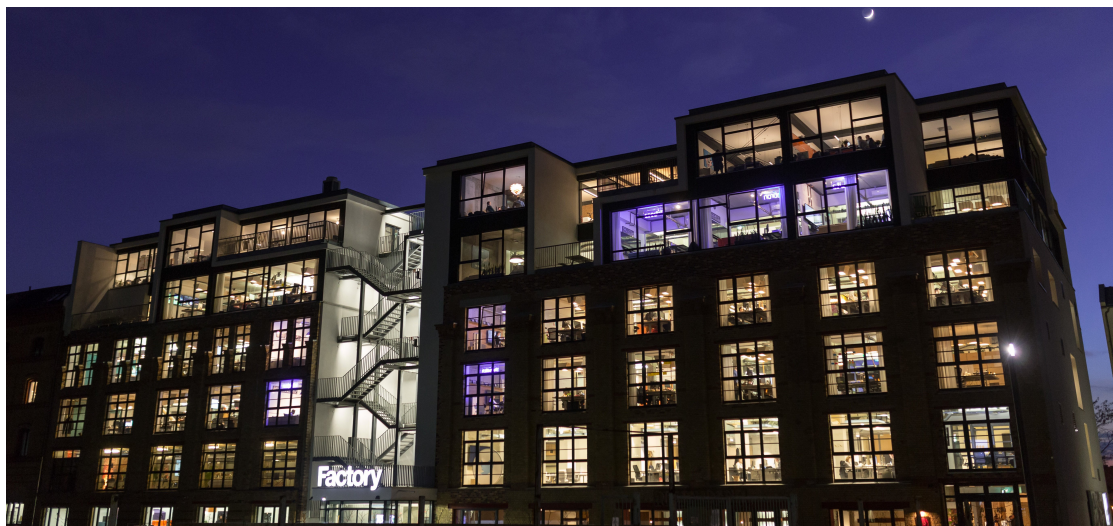


# Het Ondernemersclubhuis

“Waarom Groningen een grootschalige fysieke plek voor ondernemerscommunities nodig heeft?”



## Achtergrond

De stad Groningen heeft zich in de achter ons liggende jaren sterk ontwikkeld als jonge en innovatieve ondernemers/startup-stad. Dit heeft de stad een enorme boost gegeven!

De startups van een aantal jaren geleden zijn doorgroeid tot succesvolle scale-ups, leiden een sluimerend bestaan of zijn out of business. Daarnaast zijn diverse toonaangevende plekken voor jong en innovatief ondernemerschap er niet meer. Plekken als de Mediacentrale, Launchcafe en The Big Building hebben gezorgd voor open ondernemersomgevingen die door een combinatie van incubator en accelerator programma-onderdelen tot krachtige aanjagers van het Groningse ecosysteem zijn geworden.

Deze dynamiek wordt door veel ondernemers gemist. Hun bedrijfsvoering verloopt goed, maar de vernieuwing en versnelling die door het samenbrengen van ondernemers op inspirerende plekken met de juiste cultuur wordt aangejaagd komt niet in de hoogste versnelling. De synergie van het ondernemerschap kent geen grootschalige plek waar deze tot volle exposure kan komen.

De bouwstenen voor de toekomst zijn aanwezig in Groningen, maar dienen nu gebundeld te worden om de toekomst te realiseren!

## Opdrachtformulering

Als mede-oprichter van The Big Building, organisator van Startup-weekend, kerngroep lid van het economisch platform voor de Regiovisie en ondernemer in het vastgoed met een groot hart voor Groningen zie ik kansen voor Groningen. Kansen om jong en innovatief ondernemerschap te laten groeien en het ecosysteem te versterken. Om goed te begrijpen hoe Stad weer een topmotor onder de kap kan creëren wil ik hieraan graag bijdragen door een strategische memo te schrijven die als input voor de economisch agenda van Groningen kan dienen. De memo geeft antwoord op de vraag "Waarom Groningen heeft een grootschalige fysieke plek voor ondernemerscommunities nodig?"

In dit document zal ik terugblikken op de achterliggende jaren en het ontstaan van het startup-ecosysteem in Groningen. The Big Building heeft in de jaren 2015-2018 een waardevolle bijdrage geleverd aan dit ecosysteem. De lessen en succesfactoren kunnen helpen in het opzetten van nog krachtiger plekken voor jong en innovatief ondernemerschap. Gecombineerd met de do's en don't van andere plekken (zoals bijv. Launchcafe, Mediacentrale en (inter)nationale startup-hubs) ontstaat een goed geoutilleerde toolkit. Afgesloten wordt met een advies voor te nemen stappen in de nabije toekomst.

# Startup Context

Opstarten? Start-up? Startup?

In het Nederlands wordt het woord "Start-up" gebruikt om een bedrijf aan te duiden dat zich in de startfase bevindt, wat in feite neerkomt op alle bedrijven jonger dan een jaar. Elke nieuwe inschrijving bij de KVK is een bedrijf in oprichting.

Als we het streepje weghalen, zodat Start-up, Startup wordt, dan is de definitie volgens Steve Blank (de peetvader van het moderne ondernemerschap) "een organisatie die is opgericht om te zoeken naar een herhaalbaar en schaalbaar bedrijfsmodel".

Deze definitie bestaat om volstrekt duidelijk te maken dat de doelstellingen en werkwijzen van een Startup sterk verschillen van die van een meer regulier bedrijf.

- Een bedrijf is een organisatie die al een herhaalbaar en schaalbaar bedrijfsmodel heeft gevonden en zich moet richten op groei en uiteindelijk schaalvergroting.
- Een reeds succesvolle onderneming die een nieuw product of een nieuwe dienst lanceert, is geen Startup, ook al zijn ze misschien bezig met innovatieve dingen.
- Een nieuwe detailhandelszaak moet uiteraard door de fase van het opstarten gaan, maar is geen Startup omdat het bedrijfsmodel algemeen bekend is.

Een Startup daarentegen begint doorgaans zonder klanten, geen product, weinig tot geen geld, en zeker geen dure leaseauto's. In feite is een Startup op het moment van oprichting weinig meer dan de hoop op een droom van slechts één of misschien twee mensen. Een idee waarbij de kans op succes minuscuul is - maar waarbij het opwaarts potentieel veel groter is dan het risico dat wordt genomen. Het belangrijkste is dat zij ook geen activa en kosten hebben in hun huidige organisatie.

Voor een Startup is letterlijk alles mogelijk. Bijna elke vraag die aan een Startup wordt gesteld zou moeten resulteren in het antwoord "We weten het niet". Hun werk bestaat uit het zo snel en pijnloos mogelijk valideren van veronderstellingen totdat een duidelijk beeld is gevormd rond "Wie is de klant?", "Wat is hun probleem?", "Kunnen we een levensvatbare oplossing bieden?" en uiteindelijk "Kunnen we hieruit een herhaalbaar en schaalbaar bedrijfsmodel bouwen?".

Organisaties die in deze opzet slagen, creëren nieuw werk en dus banen voor degenen die niet in staat of bereid zijn de rol van ondernemer op zich te nemen. Volgens deze maatstaf kan elk bedrijf met werknemers als een sociale onderneming worden beschouwd - ervan uitgaande dat het welzijn en de welvaart van de werknemers hoog in het vaandel staan en beschermd worden in de missie van het bedrijf.

Niet alle bedrijven die de startfase doorlopen, worden uiteindelijk schaalbaar - maar dat betekent niet dat ze onsuccesvol zijn. De definitie van succes ligt bij de oprichter(s) van het bedrijf. Vanuit het perspectief van de lokale economie wordt succes echter meestal afgemeten aan de positieve impact op het lokale gebied - meestal in termen van gecreëerde banen.

Lifestyle Startup - Wanneer iemand van zijn hobby/passie een deel van zijn inkomen begint te maken zonder de bedoeling om er een "serieus" bedrijf van te maken.

Small Business Startup - Wanneer iemand een bedrijf begint dat slechts een paar mensen in dienst heeft, meestal gebaseerd op bestaande bedrijfsmodellen, zonder de bedoeling om verder te groeien.

Buyable Startup - Een bedrijf dat expliciet wordt gestart met de bedoeling het zo snel mogelijk te verkopen.

Schaalbare start-up - een onderneming die de ambitie heeft om zo snel en zo ver mogelijk te groeien - en daarbij meestal direct en indirect werk/banen creëert.

Enterprise Startup - Een nieuwe entiteit die is opgericht door of voortgekomen uit een groter/bedrijfsinnovatieprogramma.

Geen van deze is beter dan de andere, maar heeft verschillende behoeften en levert verschillende soorten impact op de maatschappij.

## Geschiedenis - Startups & Plekken

Groningen is een oude stad met een jonge en levendige cultuur. Er zijn veel locaties die onder de noemer "creatieve broedplaats" vallen - de meeste zijn echter niet echt gericht op Startups, die specifieke behoeften hebben. Degenen die dat wel doen, of beter gezegd, deden, werden tot ver in de omtrek erkend:

### Media Centrale

Na twintig jaar leeg te hebben gestaan, werd in 2005 de Media Centrale geboren in de oude turbinehal van een oud energiecentrum aan de rand van Groningen. Met een directe glasvezelverbinding naar Hilversum en 11.000 vierkante meter ruimte voor media-, data- en internetgerichte bedrijven was de Media Centrale de eerste grootschalige plek die we kunnen zien als een community hub in Groningen.

De echte kracht van deze community ging uit van een groep ondernemers die, allen in dezelfde fase van hun onderneming, samen op een verdieping zaten. Uiteindelijk groeiden de bedrijven en moesten andere ruimte zoeken, zodat de verbondenheid van de 4e verdieping afbrokkelde. In ieder geval viel de dagelijkse interactie weg.

Toch was de mediacentrale initieel niet ontworpen als communityplek avant la lettre, maar meer als thematisch bedrijfsverzamelplek. De ondernemers van de 4e verdieping hebben de Mediacentrale tot leven gebracht. Tegenwoordig is de Mediacentrale een fantastisch bedrijfsverzamelplek waarbij het kern businessmodel het verhuren van vierkante meters is tegen marktconforme huurprijzen -hetgeen voor de vastgoedeigenaren een succesvol businessmodel oplevert maar niet als passend voor Startups kan worden genoemd.

## Techstars Startup Weekend - Groningen

In 2011 werd de eerste editie van Startup Weekend gehouden in Groningen. Startup Weekend is een driedaags programma waar aspirant-ondernemers het startup-leven kunnen ervaren, potentiële mede-oprichters, coaches en investeerders kunnen ontmoeten en tegelijkertijd kunnen leren hoe ze een Startup kunnen oprichten.

Elk evenement telt tussen de 50 en 100 deelnemers, van wie de meesten het startup-leven voor het eerst ervaren. Iedereen is welkom om deel te nemen, er wordt gelet op een diverse mix van deelnemers, waaronder de volgende vaardigheden;

- \* Design  
mensen die het probleem kunnen begrijpen en een oplossing kunnen ontwerpen
- \* Build - mensen die de mogelijkheid hebben om een oplossing te gaan maken
- \* Business - mensen die verstand hebben van verkoop/marketing/het opbouwen van een bedrijf etc.

In totaal zijn er 14 evenementen in Groningen geweest. Vier van deze evenementen hadden een thema dat relevant is voor Groningen; "Health & Life", "Food", "Music & Sound" en "Startup Weekend Kids" in samenwerking met IMC Weekendschool.

Elke editie wordt georganiseerd door lokale vrijwilligers en betaald door lokale sponsors, met als doel de lokale ondernemerschapsgemeenschap te ondersteunen. Dat betekent niet dat er geen tastbare resultaten zijn. Zo zijn sommige ideeën uitgegroeid tot echte bedrijven (bv. OmaPost) en de oprichters van The Big Building hebben elkaar ontmoet tijdens Startup Weekend.

Techstars is een van de grootste en meest succesvolle startup accelerators ter wereld. Als alumnus van Startup Weekend krijg je (gratis) toegang tot een wereldwijd startup-netwerk.

In de geest van Startup Weekend motto "Give First" sommige deelnemers zijn organisatoren geworden. En sommige organisatoren zijn ook facilitators geworden - die nu als ambassadeurs vanuit Groningen reizen om andere steden in de wereld te helpen met het opbouwen van hun gemeenschap. Bijvoorbeeld Maaïke van de Post, die in 2013 meedeed en nu een diepe band heeft met Bremen (de).

## Launchcafé

Geopend in 2012, midden in de stad, bouwden de oprichters van het Launch Cafe aan een hechte gemeenschap rond early days entrepreneurship voor freelancers en kleine bedrijven, met flexibele, bureau- en kantoorgebaseerde verhuur als businessmodel. De kracht van de Launch Cafe community lag besloten in de centrale rol van communitymanagement, het open en warme karakter van het interieur en kleinschaligheid van de ondernemingen. Dit zorgde voor veel persoonlijk contact, samenwerkverbanden en vriendschappen. Toch lag in de compactheid ook de beperking besloten. De community kon niet verder groeien door het gebrek aan extra ruimte. Anderzijds remde de compactheid en freelancevibe misschien ook de drang tot groei van de ondernemers gedurende hun periode in het Launch Cafe. Deze kwam duidelijker uit de startblokken nadat de ondernemers waren uitgevlogen. Helaas is nu tien jaar later het bedrijf in handen van een vastgoedonderneming en is community building niet langer het leidende doel van de ruimte.

## **(Stichting) The Big Building**

Geïnspireerd door de Google Campus in Londen, in 2014 is The Big Building begonnen als antwoord op de vraag "Wat is de volgende stap voor Groningen en wat is hiervoor nodig?" (om ondernemerschap te ondersteunen).

In het 15.000 m<sup>2</sup> grote voormalige distributiecentrum van PostNL (op loopafstand van de Grote Markt) bouwde de stichting aan een community van meer dan 70 jonge innovatieve startups en bedrijven, meet meer dan 700 mensen in totaal.

Naast een betaalbaar tarief en flexibele contractperiodes voor de fysieke ruimte, werd het concept opgebouwd rond de behoeften beschreven in de Entrepreneur's Journey. De bedrijven in de community zijn samengesteld om zoveel mogelijk diversiteit te bieden, en allemaal met de mindset om elkaar te helpen groeien.

De bedrijven in de community varieerden van sociaal ondernemers, tech startups, film- en designbedrijven, studenten, een makerspace, een juridisch innovatielab, tot bedrijven die fysieke producten maakten.

De Stichting en het gebouw boden niet alleen fysieke ruimte, maar fungeerden ook als een serendipiteitsmachine. Van honderden kleine evenementen en workshops tot bekende programma's als Startup Weekend, Rabobank Startup Cinema, Deloitte Fast 50 day, Global Game Jam, en de eerste wereldwijde Odyssey blockchain hackathon. De community/het gebouw was ook gastheer van evenementen voor de stad zoals Sint Pannenkoek, The Big Building Open Day en Urban Trail.

Andere opmerkelijke momenten waren:

- Het hebben van een wachtlijst vanaf dag één tot het einde.
- ReloadSEO & Conversies die binnen 6 maanden verhuisden omdat ze de op dat moment beschikbare ruimte snel ontgroeiden.
- Spindle dat gestaag groeide van een handjevol mensen naar meer dan 30 briljante nerds.
- Black and Bloom die hun koffiebar (#1 in NL) naar nog een hoger niveau konden tillen door hun eigen koffiebonen te gaan branden.
- Almannapp die hun studentenbedrijf liet groeien en pivotten tot wat nu Let's Get Digital is, een van de nieuwe parels van Groningen.

Naast de veel krantenkoppen werden er elke dag kleine successen geboekt en gevierd door elkaar te ontmoeten in de gangen, samen te eten in de kantine, elkaar te helpen en samen nieuwe projecten op te zetten.

The Big Building werd het visitekaartje van ondernemend Groningen. Talloze delegaties uit de hele wereld bezochten het gebouw en waren compleet verrast over hoe goed het ondernemende ecosysteem was voor zo'n kleine stad.

Ironisch genoeg was het nadeel van het gebouw dat de community/ruimte vanwege de vroegere hoge beveiligingseisen meestal ontoegankelijk was voor het lokale publiek. Dit was goed om de bedrijven in staat te stellen zich te concentreren, maar zeker niet optimaal om de verdere ontwikkeling van het ondernemersecosysteem.

Het gebouw was slechts voor een beperkte periode beschikbaar. Na de periode van 3 jaar werd het gebouw gesloten en gesloopt en kon er geen geschikt alternatief gebouw gevonden. De beperkte periode en de prijsstelling heeft uiteindelijk geen solvabel businessmodel opgeleverd. Een gestaffelde prijsstelling voor ondernemers op basis van hun positie op de trede van de entrepreneursjourney kan de exploitatie



verbeteren. Daarnaast dient de exploitatieperiode bij voorkeur onbepaald of minstens langjarig ( 5-10 jaren) zijn.

### **Deloitte Fast 50**

De Deloitte Fast 50 meet het aantal snelgroeiende technologiebedrijven. Technologie is een sterke focus voor Groningen en is een aantrekkelijke sector voor Startups. Ondanks het feit dat Groningen de vijfde stad van Nederland is, kwam Groningen tussen 2014 en 2020 steevast op de tweede plaats na Amsterdam als het gaat om het afleveren van bedrijven die in aanmerking komen voor de Deloitte Fast 50. Uit de gedetailleerde gegevens blijkt echter dat de prestaties van Groningen in de loop van die periode begonnen af te nemen ten opzichte van zichzelf en andere steden. In 2021 stond de stad slechts op de vierde plaats als producent van Fast 50-bedrijven.

Programma's als Fast50 (en FD Gazellen) zijn belangrijke mijlpalen voor startups en scaleups, maar ook voor de stad/regio. Niet alleen als lokale marketing, maar ook vanuit economisch oogpunt. Bedrijven in de scaleup fase zijn degenen die waarschijnlijk een internationale focus zullen hebben, de meeste nieuwe banen zullen creëren en de behoefte aan nieuw talent zullen aanjagen. Wanneer deze bedrijven in contact komen met het onderwijs, kunnen zij helpen de toekomst van de studieprogramma's van de studenten vorm te geven en hen inspireren om na hun afstuderen in de regio te blijven.

Wie een internationaal perspectief heeft en Engels als voertaal hanteert, zal ook nieuwe werknemers uit de hele wereld aantrekken (fysiek of op afstand).

### **Founded in Groningen**

Het platform Founded In Groningen, bedacht in april 2015 op een terras in Berlijn, biedt volop faciliteiten voor startups en geeft laagdrempelig toegang tot veel kennisinstellingen en organisaties die ondernemerschap stimuleren en begeleiden. Het programma 'Founded in Groningen' zorgt voor verbinding, ondersteuning en inspiratie. Dit gebeurt via drie pijlers: Kapitaal (juiste investeringsklimaat), Talent (beschikbaarheid talenten) en Markt (toegang tot de markt vereenvoudigen). 'Founded in Groningen' organiseert rond deze thema's jaarlijks diverse evenementen, zoals netwerkbijeenkomsten en challenges. Daarnaast probeert Founded in Groningen actief bij te dragen aan het verhogen van het ambitieniveau van ondernemers door bijvoorbeeld ondernemers mee te nemen naar beurzen als CES en Slush.

Aspect	Mediacentrale	Launchcafe	The Big Building
Opbrengstmaximalisatie m2	JA	JA/NEE	NEE
Flexibele contracten	NEE	JA	JA
Sociaal contract naast juridisch contract	NEE	NEE	JA
Huurders kunnen "eeuwig" blijven	JA	JA	NEE
Curatie van huurders	NEE	JA	JA
Interessant voor derden (bezoekers)	NEE	JA	JA
Een gevoel van eigenaarschap buiten je eigen kantoor	NEE	JA	JA
Differentiatie huurprijs	NEE	NEE	NEE
Communitymanagement	NEE	JA	JA
Bedrijven die elkaar actief helpen	JA	JA	JA
Relevante inhoud en evenementen organiseren	NEE	JA	JA
Voertaal	NL	NL	EN

## Conclusie

Door het wegvallen van plekken als Mediacentrale, Launch Cafe en The Big Building missen er plekken waar ondernemers elkaar op voldoende schaal aanjagen. Ook al is Groningen een compacte stad toch functioneren ondernemers zonder dergelijke plekken op te grote afstand van elkaar en ontstaat er minder kruisbestuiving en snelheid.



# Startups in de 21ste eeuw

Sinds de jaren 1920 is groei het voornaamste doel van elk bedrijf en sinds de jaren 1970 groei tot elke prijs om de aandeelhouder tevreden te stellen.

Deze manier van zakendoen heeft geleid tot het creëren van veel rijkdom en aantoonbaar een hogere levensstandaard, maar, in combinatie met de focus van regeringen op het BBP als hun primaire maatstaf, is het ook de belangrijkste oorzaak geweest van de klimaatverandering, uitputting van de aarde, menselijk lijden en ongelijkheid. Dit zijn de kosten die het bedrijfsleven niet heeft hoeven te betalen, maar die elk levend organisme op de planeet heeft betaald en zal blijven betalen. Toch is niet het nog niet te laat!

Wij gaan nu naar een tijdperk waarin alle kennis, instrumenten en toegang tot de markt gedemocratiseerd worden - dat wil zeggen dat het nog nooit zo gemakkelijk is geweest om een startup te beginnen en hoewel ook hier de concurrentie is toegenomen, zijn de risico's en kosten van mislukking laag genoeg om meerdere keren de ondernemershandschoen op te pakken.

Evenzo wordt het voor jonge idealistische mensen steeds realistischer om bewegingen op te zetten die klanten wegleiden van de "boze bedrijven" door betere, modernere alternatieven aan te bieden - grotendeels omdat ze niet te maken hebben met een padafhankelijkheid (erfenis) en sneller en gemakkelijker hun voordeel kunnen doen met nieuwe technologieën.

Er zijn een aantal hoofdfactoren die in diverse onderzoeken worden gesignaleerd als aanleiding voor het starten van een startup:

Spanningen op de arbeidsmarkt - financiële crisis vs economische goede tijden

Verlangen om eigen baas te zijn of mee te doen aan een startup met een missie

Botsing/ontmoeting van gemotiveerde mensen - hipster, hacker, hustler (ontwerpen, bouwen, verkopen)

Vinden van een probleem om op te lossen

IP naar de markt brengen - voortzetting van het onderzoeks- en ontwikkelingsproces

De arbeidsmarkt lijkt op dit moment nog in het voordeel van het kiezen van een loondienstverband, maar met de recente ontwikkelingen en prijsstijgingen zal deze situatie mogelijk snel kunnen veranderen. Bedrijven zullen op het moment dat het minder goed gaat ook kritisch zijn tav hun personeelsbestand. De groei van vacatures kan snel omslaan en leiden tot meer eigen ondernemerschapsdrang/noodzaak. Juist nu kan het opzetten van een grote hub anticiperen op deze aanstaande periode.

De fase van Startup naar Scaleup gaan is van cruciaal belang voor elk bedrijf om te overleven, maar in de 21ste eeuw stelt de vraag om een Scaleup te worden ons voor een nieuw dilemma. Albert Einstein zei ooit "We kunnen onze problemen niet oplossen met hetzelfde niveau van denken dat ze heeft gecreëerd", en dus, als schaalvergroting is wat alles kapot heeft gemaakt, is het noodzakelijk voor ons om te begrijpen dat ongeacht de goede bedoelingen, op een bepaald punt, zij het 10x, 100x, of 1000x, schaalvergroting alles kapot maakt.

Dat wil zeggen, geen enkele startup die uiteindelijk een gevestigde multinational wil verslaan, zal dat met succes kunnen doen zonder veel van de negatieve effecten die

ze juist proberen te vermijden. Maar het is juist hier dat we de grootste kans hebben om werkelijkheid te maken van wat voorheen ondenkbaar was.

Duurzaam opschalen moet het nieuwe doel zijn voor elke ondernemer om succesvol te zijn. Startups die dit dilemma begrijpen zullen in staat zijn om in een totaal andere wereld te opereren. Zij vormen de basis van een duurzamere wereld.

Schaalvergroting tot het punt waarop alles kapot gaat zal moderne bedrijven dwingen om oude destructieve waarden overboord te zetten en in plaats daarvan een collaboratieve aanpak te omarmen. Dit betekent dat hun succes niet wordt bepaald door de hoeveelheid rijkdom die aan de aandeelhouders wordt geleverd, maar door de hoeveelheid goeds die wordt gedaan terwijl zij in staat zijn een gezond bedrijf te runnen. Toch moeten we goed in de gaten houden dat niet zozeer de startups maar de scaleups de uiteindelijk banengroei verzorgen. Voldoende aandacht voor het laten groeien en behouden van scaleups voor Groningen is daarom een belangrijke vervolgstap op een grootschalige startuphub.

De optie van deze realiteit ligt voor ons. Juist in Groningen kan deze focus de saamhorigheid in de community versterken. Bouwen aan een beter Groningen een mooiere wereld met ondernemerschap als aanjager. Ondernemerschap als sleutel voor bredere welvaart!

Samen kunnen we Groningen/de wereld opbouwen die we willen zien - door iedere keer weer een betekenisvol bedrijf toe te voegen. Daarnaast kan ondernemerschap bijdragen aan een meer inclusieve en bredere welvaart door mensen de kans te geven in hun eigen levensonderhoud te voorzien zonder afhankelijk te zijn van een baan/werkgever. Maar om dit ondernemerschap te laten ontstaan, moeten we de juiste omstandigheden creëren zodat genoeg mensen genoeg Startups kunnen starten en zodat genoeg van die Startups erin slagen om duurzame scaleups te worden.

# Het clubhuis voor ondernemers

*club·huis (het; o; meervoud: clubhuizen)*

**1**

*gebouw waar een of meer clubs gevestigd zijn*

**clubhuis**

*lokaal van een club.*

*ruimte, soms een gebouw, soms een wat primitiever honk of een of meer vertrekken in een gebouw, waar een club of vereniging is gevestigd en dat door de leden wordt gebruikt voor vergaderingen, feesten en ontspanning.*

Zoals blijkt uit recente onderzoeken doet Groningen het goed op het gebied van haar start-upprestaties. Toch blijkt tevens dat de basis gevoelig is en verdere versterking van het ecosysteem kan bijdragen aan verdere groei. De belangrijkste factor is het verhogen van de factor dichtheid.

In het verleden hebben plekken als Mediacentrale, Launchcafe en The Big Building bewezen de dichtheid te kunnen verhogen door in een open cultuur ondernemers samen te brengen. De resultante van serendipiteit die hiermee ontstaat is belangrijke aanjager van nieuwe startups en versnelling van ondernemerschap.

Naar onze beleving is het belangrijk om een goed vertrekpunt te definiëren op het moment dat er nagedacht wordt over een fysieke plek voor de ondernemende startup-community in Groningen. Door de vastgoedsector wordt in de regel gekozen voor de bedrijven als bekend en te hanteren uitgangspunt. Bedrijfsverzamelplekken zijn hier een duidelijke resultante van. Gesloten deuren en ieder voor zich levert echter geen florerende community!

De ervaring binnen The Big Building heeft geleerd dat een community veel meer gedreven wordt door de onderliggende waarden van groepen individuen en secundair door de business.

De metafoer van een clubhuis is voor een community meer op zijn plaats. Het clubhuis is de fysieke plek van en voor een groep mensen die een gezamenlijke passie, hobby of sport beleven. Het vormt de plek waar men zich welkom voelt, samen successen viert, kennis met elkaar deelt en de hobby of sport kan beoefenen.

Het clubhuis biedt een open, veilige cultuur die leidt tot mindset waarin delen wordt aangemoedigd zodat er versnelling innovatie en new business kan ontstaan.

Daarnaast is het clubhuis het visitekaartje voor de community en de stad waar zoveel trots vanuit gaat dat het een aanzuigende werking heeft regionaal, nationaal en internationaal!

Overzicht van de belangrijkste verschillen tussen een bedrijfsverzamel pand en Startup Clubhuis

Aspect	Bedrijfsverzamel pand	Startup Clubhuis
Opbrengstmaximalisatie m2	JA	NEE
Flexibele contracten	NEE	JA
Sociaal contract naast juridisch contract	NEE	JA
Huurders kunnen "eeuwig" blijven	JA	NEE
Curatie van huurders	NEE	JA
Interessant voor derden (bezoekers)	NEE	JA
Een gevoel van eigenaarschap buiten je eigen kantoor	NEE	JA
Differentiatie huurprijs	NEE	JA
Communitymanagement	NEE	JA
Bedrijven die elkaar actief helpen	NEE	JA
Relevante inhoud en evenementen organiseren	NEE	JA
Voertaal	NL	EN
Gedeelde dienstverlener/organisator	MISSCHIEN	JA

### De juiste mensen

Een community bestaat bij de gratie van de mensen. Alleen dan zal een plek de energie gaan voortbrengen en naar de toekomst blijven bestaan. Voorwaardelijk voor een grootschalig startup/ondernemersclubhuis zijn de volgende eigenschappen:

- mensen met een positieve grondhouding
- die anders denken over werk, leven en de toekomst
- durf om early adopters te zijn
- afkomstig uit diverse werkvelden
- een "can do" mentaliteit,
- open staan voor samenwerken en anderen willen helpen
- gerespecteerd door de andere leden van de community
- durven zichtbaar te zijn en zich uit te spreken
- geen zeurders
- goed gezelschap

Absolute showstoppers en gevaarlijk voor een sterke community zijn:

- freeriders
- wannabee's
- profiteurs

## De jeugd heeft de toekomst

Terugkijkend op de mooie geschiedenis van het startup-ecosysteem in Groningen zien we dat de continuïteit door een kleine groep enthousiastelingen wordt verzorgd. Het vuur bij deze groep lijkt niet te doven, maar we worden allemaal wel ouder! Hoe zorgen we er nu voor dat ook naar de toekomst toe de continuïteit er blijft en dat we ook de toekomstige en jongere generaties voldoende meenemen en aan het roer zetten?

Om succesvol te kunnen bouwen aan een toekomst zullen we dit moeten doen met de generatie van de toekomst. Wij geloven dat door het combineren van werken, leren, inspireren en ontdekken er plekken kunnen ontstaan waar ondernemers, professionals en kinderen graag komen. Alleen zo blijft de community zich vernieuwen en verjongen.

## Eigenaarschap

Zorg voor facetten in de onboarding waarbij ondernemers skin in the game moeten tonen, zodat er eigenaarschap met de plek ontstaat. Eigenaarschap is wezenlijk voor een goed functionerende plek en ook het beperken van handling, onderhoud en veiligheid.

Binnen The Big Building kon dit bijvoorbeeld door "casco"-ruimtes als uitgangspunt aan de ondernemers aan te bieden die ze vervolgens zelf dienden in te richten/af te bouwen tot hun eigen plek. Daarnaast was er naast een zakelijk contract een sociaal contract waarmee ondernemers zich commiteerden aan gezamenlijke inspanningen voor de community

Tevens kan gedacht kan worden aan activiteiten waarbij samen gebouwd wordt aan de plek of gezamenlijk geparticipeerd in een maatschappelijke activiteit.

## Communitymanagement

Het is de plicht van elke Startup/bedrijf om zich te concentreren op hun primaire doel - het opbouwen van een duurzaam bedrijf. Daarom is communitymanagement (team) extreem belangrijk voor het welslagen van een succesvolle community (op een fysieke plek). Zij vormen als team het geweten van de plek en community. Als de community leden de inhoud zijn, dan is het team de buizen. Het team moet bewust worden samengesteld en een mix van kennis, ervaringen en vaardigheden hebben om deze wezenlijke taak uit te voeren! Communitymanagement is een "MUST have" geen "nice to have".

Het team heeft de volgende taken en rollen:

- het visitekaartje
- geregisseerde serendipiteit
- juiste samenstelling community
- bewaken businessmodel
- performance van de community
- interactie met de stad en ommeland
- delen van kennis

- organiseren van events, bijeenkomsten
- beheer vastgoed
- positieve menselijke belangstelling
- Community ambassadeurs voor bezoekende delegaties

## Lokatie

De ultieme lokatie:

- niet te ver van de Grote Markt
- zowel met de fiets als lopend goed bereikbaar
- dichtbij openbaar vervoer, supermarkt(en) en parkeerplaats
- mag best een minder gepolijste uitstraling hebben
- toegankelijk voor bezoekers

## Overmaat baat

Het clubhuis is gebaat bij een overmaat aan ruimte, zodat ondernemers kunnen groeien en zelf een plek kunnen creëren. Niet iedere vierkante meter moet onderdeel zijn van de vastgoedexploitatie: vrije ruimte om te experimenteren lokt initiatief uit. Na proof of concept kan het gebruik van ruimte onderdeel worden van de vastgoedexploitatie. Met de realisatie van The Big Building is gebleken dat de omvang van het toenmalige gebouw van 15.000 m<sup>2</sup> geen beperking vormde. Gelet op de animo van de ondernemers met wie reeds gesproken is zou een groter pand geen beperking opleveren. Daarnaast is het belangrijk dient zodanig groot te zijn dat het spreekt tot de verbeelding

## Onderdelen

Het clubhuis moet de ruimte geven aan ondernemers om te kunnen bouwen, delen en elkaars business beter te maken. Het bezoek aan het clubhuis moet voor iedereen de belofte bieden dat hij mogelijk met naar huis gaat: kennis, contacten, energie. Om dit mogelijk te maken vormt het clubhuis het landschap dat dit faciliteert met elementen als:

Ruimte voor startups om hun primaire werk te doen:  
Bureauruimte, kantoorruimte, atelierruimte, maakruimte.

Gedeelde faciliteiten die elke startup nodig heeft maar financieel gebaat is bij delen en ook de serendipiteit verhogen:

Kantine, WC's, Receptiebalie, Vergaderruimtes, Leerruimtes, Ondernemers bibliotheek.

Faciliteiten die zowel voor Startups als bezoekers nuttig zijn en de verbinding met de buitenwereld vergroten:

Restaurant, Bar, Café, Auditorium, Sportcentrum.

## Vrijplaats voor ondernemerschap

Het ecosysteem in Groningen is gebaat bij een aanliegroute waarbij ondernemers in the lead komen om uiteindelijk een sterkere rol te kunnen gaan spelen in het DNA van Groningen, dat van oudsher sterk bepaald wordt door de overheid en kennisinstellingen. De intenties zijn in essentie goed bij deze instellingen echter kennen een ander vertrekpunt en leiden daarmee niet tot een snelle marktgedreven innovatie die leidt tot betere product-marktcombinaties. Door concentratie van ondernemerschap kunnen ondernemers hun eigen cultuur ontwikkelen en minder snel verstrikt raken in de institutionele. Ruimte voor ondernemerschap, zowel letterlijk alsook figuurlijk in de zin van minder regeldruk, is dan ook voorwaardelijk voor een succesvol clubhuis!

Onderstaande link bevat een fragment van Brad Feld waarin hij tevens het belang van een leidende rol voor ondernemers verwoord:

<https://youtu.be/5pYjYofNUgE>



Bron: Stam (UU) & Koster (RUG)



## Next steps

Wij zien nu het momentum en het draagvlak vanuit de community om gezamenlijk een ondernemersclubhuis te gaan realiseren. Juist op dit moment kan het ook een wezenlijk onderdeel van het beleid van de gemeente gaan vormen. Wij hopen dat hier zo snel mogelijk mee kna worden begonnen met de volgende vervolgstappen:

- plek op de beleidsagenda van B&W
- vormen van kwartiermakersteam
- locatie/pand creëren/beschikbaar
- opzet businessmodel
- opzetten communitymanagement
- inrichting
- first movers
- opening

## Nabrand

Alle benoemde programmatische elementen zijn nodig om te komen tot de ultieme startupplek, maar het meest wezenlijke element zijn bevrogen mensen met hart voor ondernemerschap en de intrinsieke motivatie om te helpen. Zonder een team dat hier dagelijks mee actief is zal ook in het best geoutilleerde clubhuis het ondernemerslicht uiteindelijk doven en er enkel een vastgoedexploitatie overblijven! Het is fantastisch dat de gemeente Groningen de kracht van het ondernemerschap onderkent! Wij hopen met deze memo een bijdrage te hebben geleverd aan het opzetten en nadenken over een toekomstige ondernemershub voor startups in Groningen. Graag bouwen we hieraan mee dus aarzel niet om te bellen!

**NESK** april 2022  
ing. Ralph Steenbergen MRE

# Bijlagen

## Bijlage 1: Bronnen

- “What is a startup” - Steve Blank <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- “Entrepreneurial Ecosystem Index 2022”, Utrecht University-Birch, School of Economics, 03-02-2022
- Startup Ecosystem, Dr. V.N. Bedekar Research Institute of Management Studies, India, Deepak Agnihotri
- Diverse notities inzake broedplaatsenbeleid gemeente Groningen
- <https://economie.groningen.nl/nieuws/groningen-startup-stad-van-nederland-startups-zorgen-voor-fors-meer-banen>
- <https://www.gic.nl/nieuws/groningen-tweede-beste-woonplaats-voor-generatie-z>
- Inventarisatie en meerwaarde van campussen in Nederland, Buck Consultants international 5 juni 2018
- Het imago van Groningen in 2020, Hanzehogeschool, December 2020
- Onderzoek creatieve industrie Groningen, Marijn nagel, september 2020
- Uitvoeringsprogramma strategie werklocaties, Gemeente Groningen, 5 oktober 2021 Concept
- Startup en scale-up ecosysteem Noord-Nederland, EBNN, 28 januari 2022
- Analyse digitaal ecosysteem voor Noordelijke mkb, Rijksuniversiteit Groningen, Thijs Broekhuizen & Edwin Roos (E&E) 15 december 2021
- Entrepreneurial Ecosystem Index 2022, Utrecht University, Birch, 3 februari 2022

## Bijlage 2: The Big Building

### **We searched for**

A space at a much reduced cost, in a premium location with great flexibility.

### **That houses**

A great community of like minded people, from different industries who shape our future.

### **We believe**

That a lively environment, which supports all steps of the entrepreneur's journey will make our businesses better.

### **This is us.**

We are good people, who think a bit differently about work, life and the future. We are open for sharing and collaboration and give without expectation to receive. We take initiative and action, with a "how can we?" mindset. We are no whiny bitches.

### **This is us.**

We share, learn and collaborate with our neighbours through work, rest and play in The Big Building. This is what makes our business better.

De stichting draagt de naam: "Stichting The Big Building".  
Zij heeft haar zetel in de gemeente Groningen.

De stichting heeft ten doel: a. - het helpen van gemeenten om economische prestaties te verbeteren door middel van entrepreneurship en het helpen van mensen om hun levensomstandigheden te verbeteren middels entrepreneurship door het actief creëren van ecosystemen waarbij ruimte is (voor het doorlopen) van alle stappen van "The Entrepreneurs Journey", binnen alle mogelijke industrieën en/of vormen van dienstverlening. - "the Entrepreneurs Journey" omvat de volgende (logische) opvolgende stadia: a. Inspiratie: het bereiken van gewaarwording; b. Leren: het opzoeken van kennis en het vinden van gelijken; c. Oprichten: het uitwerken van een business idee (alleen of met derden) d. Start-up: het uitwerken van een schaalbaar business model e. Scale-up: nastreven van maximaal succes van de Start-up; f. Champion: (h)erkenning verkrijgen als leading organisation binnen de eigen branche. b. het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het creëren danwel mogelijk maken van een juiste start-up cultuur, gericht op innovatie, kennis delen, creëren van start-up mogelijkheden en een gunstig bijbehorend publiek, mede door het samenbrengen van belangstellenden en belanghebbenden, het vasthouden of verkrijgen van talent en de focus om nieuwe bedrijfsvoeringen vorm te geven of bestaande naar een hoger niveau te tillen.

## Bijlage 3: Wat hebben startups nodig?

Zie de "Entrepreneurs Journey"

- Focus op het valideren van hun business(model)
- Ruimte tegen gereduceerde kosten met flexibele voorwaarden voor groei, inkrimping of stopzetting
- De mogelijkheid om algemene overhead- en servicekosten te delen met andere startups
- Toegang tot getalenteerde gemotiveerde mensen met diverse achtergronden en kennis
- Gemeenschap van gelijken en mentors
- Kruisbestuiving tussen industrieën
- Frequente botsingen met de creatieve sector
- Inspiratie van ver weg
- Georganiseerde serendipiteit
- Onderwijs en kennisdeling
- Toegang tot financiering (bij voorkeur lokaal, en/of nationaal)

### Eén duidelijke uitdaging Noordelijk ecosysteem

- Relatief weinig massa en dichtheid op alle gebieden
  - Aantal bedrijven
  - Talent
  - Grootbedrijf/corporates
  - Financiering
- Met gevolg dat:
  - Het netwerk dun en kwetsbaar is
  - Er relatief weinig competitie tussen bedrijven is
  - Diversiteit beperkt is

bron: Startup en scale-up ecosysteem Noord-Nederland EBNN - uitvoeringstafel 28 januari 2022

Recept:

Creer dichtheid op een of een paar plekken in de stad, zodat er een bundeling ontstaat en de kwetsbaarheid van het ecosysteem verminderd en er meer diversiteit ontstaat.

## Vervolgstappen Noordelijk startup en scale-up ecosysteem

- Ga uit van de eigen situatie, kenmerken en kracht; probeer niet de Randstad na te doen
- Er is vraag naar een gezamenlijk verhaal en gedeelde strategie
  - Niet zozeer op inhoud of thema's, maar wel op organisatie van het ecosysteem en de rollen van organisaties daarin
  - Wie neemt de leiding hierin? Er is geen natuurlijk leider, een Noord-Nederlandse Founded-organisatie zou mandaat kunnen krijgen
- Probeer de hele keten van kennis, via start-up naar scale-ups te bedienen in financiering
- Imago proberen te versterken te beginnen bij de eigen ondernemers. Zij zijn de dragers van het ecosysteem in Noord-Nederland en als zij het geloof uitstralen dan kun je vandaar bouwen aan extern imago

bron: Startup en scale-up ecosysteem Noord-Nederland EBNN - uitvoeringstafel 28 januari 2022

Recept: Door veel ondernemers met diverse achtergrond en op verschillende plekken van de entrepreneurs journey bij elkaar te brengen

## Bijlage 4: Bouwstenen ecosysteem

### The Entrepreneurs Journey

“”, binnen alle mogelijke industrieën en/of vormen van dienstverlening. - “the Entrepreneurs Journey” omvat de volgende (logische) opvolgende stadia:

- a. Inspiratie: het bereiken van gewaarwording;
- b. Leren: het opzoeken van kennis en het vinden van gelijken;
- c. Oprichten: het uitwerken van een business idee (alleen of met derden)
- d. Start-up: het uitwerken van een schaalbaar business model
- e. Scale-up: nastreven van maximaal succes van de Start-up;
- f. Champion: (h)erkenning verkrijgen als leading organisation binnen de eigen branche.

mogelijk maken van een  
juiste start-up cultuur, gericht op  
innovatie,  
kennis delen,  
creëren van start-up mogelijkheden  
en een gunstig bijbehorend publiek,

mede door het samenbrengen van belangstellenden en belanghebbenden, het vasthouden of verkrijgen van talent en de focus om nieuwe bedrijfsvoeringen vorm te geven of bestaande naar een hoger niveau te tillen.

Aandachtsgebieden zijn onder meer:

Talent Bedrijfs groei – zowel in omvang als in kwantiteit – vereist talent (kennis, vaardigheden en ervaring). Steden moeten investeren in de factoren van menselijk kapitaal die niet alleen talent zullen aantrekken, opbouwen en behouden met de vaardigheden die startups nu zoeken, maar ook om te innoveren en bedrijven van de toekomst op te bouwen. Zorgen voor voldoende diversiteit aan talent is essentieel, samen met het ondersteunen van onderwijs om studenten voor te bereiden op de behoeften van een op IT en innovatie gerichte wereld. Density Innovation is iets dat voortkomt uit de kruising van grote geesten.

Het creëren van een dichtheid van getalenteerde denkers en makers vergroot het potentieel voor succesvolle ondernemingen aanzienlijk. Dichtheid gaat niet over de omvang van de bevolking van een stad, het gaat over het creëren van dichtheid van de juiste mensen in de stad.

Steden kunnen ondernemers- en innovatiedichtheid bevorderen door diegenen te ondersteunen die werken aan clustergroei en diegenen die fysieke hubs creëren, evenals het bewustzijn in de media te stimuleren, netwerken op te bouwen met mentoren en academici en onderzoeksnetwerken te koppelen aan ondernemers en bedrijven. Cultuur Net zoals bedrijfscultuur belangrijk is voor ondernemers en begint te slagen, moet een citu ook streven naar het creëren van de juiste cultuur voor ondernemerschap en innovatie. Steden kunnen een ondernemers- en innovatiecultuur creëren door: - ondernemers als rolmodellen te benadrukken; - falen accepteren als integraal onderdeel van het leerproces; - het aanleren van ondernemersvaardigheden; - bevordering van banen voor startups en bevordering van publiek-private communicatie. Het delen van informatie en het vertellen van

verhalen, zowel via de media als evenementen, zal ook helpen om de cultuur te doordringen om buiten het ecosysteem te kiezen.

Talent, dichtheid, cultuur, kapitaal en regelgevingsomgeving - de samenstelling van deze vijf factoren zorgt voor een goed ecosysteem voor een succesvolle start-up.

Het is de moeite waard om de factoren die bedrijven naar deze specifieke plaatsen trekken nader te bekijken:

**Talent** – Toekomstige innovatie vereist vaardigheden die in het land zijn ontwikkeld en daarom zijn investeringen in talentontwikkeling noodzakelijk.

*Investeren in menselijk kapitaal* - Vroegere bedrijven gebruikten om hun bedrijf dicht bij beschikbare locaties voor grondstoffen te vestigen, maar tegenwoordig zoeken snelgroeiende bedrijven naar locaties die hen toegang geven tot een geassorteerde talentenpool. Landen trekken uiteenlopende talenten aan om diversiteit op de werkvloer te bevorderen.

*Creëer flexibele arbeidsmarkten* - Landen promoten ondernemersvisa, visa op basis van bepaalde vaardigheden, waardoor immigratie naar het land mogelijk wordt van verschillende mensen met verschillende vaardigheden die helpen bij het bevorderen van innovatie die bijdraagt aan de economie, bijvoorbeeld Canada, Hong Kong en de Filipijnen.

*Ondersteuning van nieuwe leerervaringen voor een competitief personeelsbestand* – Er is vraag naar praktische vaardigheden, daarom ondergaan de leerplannen een verandering. Dit gebeurt omdat het functieprofiel een verandering ondergaat, waarbij bedrijven vaardigheden op het gebied van technologie en het oplossen van problemen eisen om zakelijke uitdagingen aan te gaan, bijvoorbeeld: de regering van Estland begon op zevenjarige leeftijd met lesgeven in coderen.

*Bevorder diversiteit op de werkplek* - een divers personeelsbestand stimuleert verschillende manieren van denken, nieuwe producten en diensten om een breed scala aan gebruikers te ondersteunen, en creatieve probleemoplossende technieken. Overheden kunnen beginnen met het aanpakken van de genderkloof. Regeringen zouden genderkloven kunnen promoten, bijvoorbeeld in de VAE zagen beginnende vrouwelijke ondernemers hun BBP een boost geven.

**Dichtheid** – Talent moet massaal worden gecreëerd om innovatieve bedrijven te promoten.

*Bevorder de opstartdichtheid - het samenvoegen van ideeën kan resulteren in iets heel goeds. Het creëren van een densiteit van getalenteerde denkers en makers vergroot het potentieel voor succesvolle ondernemingen aanzienlijk. Landen kunnen de dichtheid van startups bevorderen door clustergroei te ondersteunen, fysieke hubs te creëren, het bewustzijn in de media te vergroten, netwerken op te bouwen met mentoren en academici en onderzoeksnetwerken te koppelen aan bedrijven.*

*Ondersteuning van clustergroei* – Overheden promoten bedrijfsclusters omdat persoonlijke interactie met ondernemers concurrentie bevordert als maar ook samenwerking. Clusters dienen als levendige omgeving voor



ondernemerschap, bijvoorbeeld in het centrum van Las Vegas.

*Creëer fysieke hubs* - Fysieke hubs maken deel uit van clusters die een geconcentreerde kans bieden voor mentoren, investeerders, om het startup-ecosysteem te ondersteunen door training, netwerk mogelijkheden, toegang tot financiering en andere gerelateerde activiteiten te bieden, bijvoorbeeld eind 1800 kwam Chicago op als technische hub, en onlangs heeft iHub een inhaalslag gemaakt in Nairobi, Kenia.

*Bewustwording vergroten via media* – Door middel van marketing en promoties, het aantrekken van meer investeerders en het gebruik van krachten om mensen samen te brengen, kunnen overheden helpen een positieve omgeving te creëren voor het creëren van de noodzakelijke dichtheid van netwerken. Lokale leiders kunnen hun eigen steden en dorpen promoten.

*Bouw netwerken en mentoren* - Het delen van informatie over nieuwe technologieën, succesverhalen, gewenste vaardigheden en experts op de lokale markt zijn geweldig voor innovators, bijvoorbeeld Microsoft, Google-partnernetwerken.

*Koppel academische en onderzoeksnetwerken aan het bedrijfsleven* - Veel succesvolle clusters bouwen voort op bestaande netwerken tussen universiteiten en het bedrijfsleven. Het helpen om een pijplijn tussen universitair onderzoek en startup-vorming tot stand te brengen, stimuleert ondernemerschap. Ondernemers moeten toegang hebben tot en voortbouwen op baanbrekend onderzoek en ideeën van universiteiten en andere bedrijven. De voordelen van sterke banden tussen het bedrijfsleven en de academische wereld zijn onder meer fondsen voor gezamenlijk onderzoek, de ontwikkeling van gestandaardiseerde licenties om technologieoverdracht te vergemakkelijken en de coördinatie van startfinanciering voor spin-offs van universiteiten.

**Cultuur** – een fundamentele kwaliteit voor een zakenman om een rolmodel te worden in zijn activiteiten

*Open cultuur en het nemen van risico's* – Overheden ontwikkelen een cultuur die van cruciaal belang is voor een startup-gemeenschap die bevorderlijk is voor ondernemerschap door ondernemers als rolmodellen te benadrukken en mislukking te vieren als de volgende stap om succes, banen voor startups promoten en publiek-private communicatie bevorderen.

*Markeer ondernemers als rolmodellen* – Succesvolle ondernemers zijn symbolisch voor aspirant-ondernemers. Promoot de succesvolle ondernemers in uw markt - technologie of anderszins - en maak er een punt van om het hele verhaal te vertellen - niet alleen hun succes, maar ook hun mislukkingen en hoe ze herstelden. In een gemeenschap kunnen alle actoren een rol spelen om ondernemers echt te laten zien. Overheden hebben ook een rol te spelen en kunnen campagnes opzetten om ondernemers en ondernemerschap te vieren, bijvoorbeeld de regering van Punjab in Pakistan.

*Accepteer falen als onderdeel van het leerproces* – De honger naar radicale verandering is wat de cultuur drijft, maar falen als een deugd is contra-intuïtief, en het is aangetoond dat faalangst innovatie in de weg staat. Een innovatiecultuur gedijt op risiconemers, maar het kost tijd om een gemeenschap van rolmodellen op te bouwen die kunnen laten zien dat het nemen van risico's - en soms falen - loont.

*Promoot banen bij startups* - Gemeenschapsinitiatieven kunnen ook banen voor startups promoten.

*Publiek-private communicatie bevorderen* - Communicatie tussen de publieke en private sector stimuleert een directe dialoog met de gemeenschap, waardoor een positieve feedbacklus ontstaat waardoor bedrijven de overheid kunnen helpen bij het ontwikkelen van beleid dat innovatie ondersteunt.

**Kapitaal** – Toegang tot ervaren kapitaal kan nuttig zijn om de oprichters te coachen bij het laten groeien van hun bedrijf.

*Financiering / Smart Capital* - financiering is van cruciaal belang voor succes voor een bedrijf dat net is begonnen of probeert op te schalen. . Ervaren kapitaal kan echt een verschil maken voor nieuwe bedrijven, en ervaren investeerders kunnen oprichters helpen tijdens hun reis. Beleidsmakers kunnen het voor startups gemakkelijker maken om toegang te krijgen tot kapitaal en kunnen fiscale prikkels creëren voor investeerders om meer van dat kapitaal te helpen creëren.

*Zorg voor toegang tot kapitaal* – KMO's kunnen niet louter met publiek geld worden gepromoot, maar dergelijke hulp kan werken als startkapitaal – een stap om particuliere investeerders te lokken. Overheden zouden de ondersteuning moeten verbeteren en financiële pakketten moeten aanbieden die specifiek op ondernemers zijn toegesneden. Het beschikbaar stellen van fondsen is echter geen garantie voor succes. Overheidsfinancieringsstructuren moeten worden ontworpen om te voldoen aan en te veranderen met de behoeften van het lokale ecosysteem, rekening houdend met het feit dat meer geld niet noodzakelijkerwijs tot succes leidt, voorbeeld Inter-Amerikaanse banken Multilateraal investeringsfonds (MIF) dat LAC-regio promoot, regering van Zuid-Korea , Europees Investeringsfonds.

*Stimulansen creëren voor nieuwe en ervaren investeerders* - Fiscale prikkels kunnen de aantrekkelijkheid van investeringen met een hoog risico aanzienlijk vergroten. Ecosystemen die overheidssteun hebben om investeerders te helpen meer te investeren, slagen er doorgaans in om een opgeslagen kapitaalpool te ontsluiten die kan worden hergebruikt om de economie te stimuleren. Overheden kunnen beste praktijken met betrekking tot fiscale prikkels voor ondernemerschap delen, promoten en ondersteunen en meer mensen aanmoedigen om hun winst opnieuw in bedrijven te investeren. Voorbeeld van belastingwetten voor startups in de VS en het VK.

**Regelgevende omgeving** – Voorspelling in het bedrijfsbeleid is van vitaal belang en regelgeving speelt een ondersteunende rol om een concurrerende omgeving te creëren.

*Stabiele / ondersteunende regelgevingsomgeving* – Zowel investeerders als ondernemers hebben een ondersteunende regelgevingsomgeving nodig. Overheden hebben een rol te spelen bij het creëren van een stabiel, voorspelbaar en ondersteunend regelgevingsklimaat voor ondernemers, bijvoorbeeld in Azië en het VK. Aangezien de beleids- en regelgevingsomgeving in toenemende mate de ruimte voor nieuwe innovaties op dit gebied bepalen, kan de manier waarop regelgeving wordt ontworpen een grote invloed hebben op hoe investeerders denken over de locatie van innovators en de bestemming van hun investeringen. Om een ondersteunend regelgevingsklimaat te creëren, moeten landen zich richten op het gemak van

het starten en sluiten van een bedrijf, belastingbeleid, bescherming van aansprakelijkheid van tussenpersonen, het onderhouden van een wereldwijd web, octrooibeschermt, het formaliseren van alternatieve financieringsmodellen en O&O.

*Vergroot het gemak van zakendoen* – De regels en voorschriften om een bedrijf te registreren, op te richten en af te bouwen kunnen omslachtig zijn, maar veel regeringen werken eraan om de last voor ondernemers te verlichten door het gemakkelijker te maken om een bedrijf te starten en te sluiten. Het online zetten van registratieprocessen, het verminderen of afschaffen van minimumkapitaalvereisten, het vereenvoudigen van procedures na registratie (belastingregistratie, socialezekerheidsregistratie, licenties), het creëren van one-stop-shops voor registratie en het verminderen van faillissementsboetes zijn enkele van de stappen. Bedrijven in Dubai hebben bijvoorbeeld een eenvoudig proces om een handelsvergunning te verkrijgen. Wereldbank erkent oprichting van gespecialiseerde rechtbanken om insolventiezaken te bespoedigen.

*Focus op belastingbeleid* – Bedrijven van elke omvang willen een voorspelbaar en stabiel belastingstelsel om zaken te kunnen doen. Fiscaal beleid kan een zeer effectieve beleidshefboom zijn om ondernemersactiviteiten te beïnvloeden.

*Creëer intermediaire verantwoordelijkheid en veilige havens* – Internetdiensten zoals e-mail, videoconferenties of online opslagoplossingen verlagen de drempels voor kleine bedrijven, stimuleren werkgelegenheid en stimuleren ondernemerschap. MKB met de rechtszekerheid die nodig is om investeerders aan te trekken en te innoveren en nieuwe producten te ontwerpen.

*Maak een vrij en open wereldwijd web mogelijk* – internet biedt met behulp van de nieuwste technologieën een open omgeving voor bedrijven om goederen wereldwijd te kopen en verkopen.

*Creëer flexibele beperkingen voor auteursrechten* – Innovatie en creativiteit hebben altijd vertrouwd op zowel auteursrechtelijke bescherming als beperkingen op auteursrecht, en dat blijft online zo. Internet en informatietechnologieën zijn de belangrijkste aanjagers van de economie en de culturele ontwikkeling, en het delicate evenwicht van het auteursrecht is essentieel geweest om dit mogelijk te maken. In plaats van te voorzien in enge zwart-wituitzonderingen die op een vast tijdstip worden aangenomen, moeten landen ook flexibele, doelgerichte normen aannemen, zodat nieuwe legitieme toepassingen van auteursrechtelijk beschermde inhoud kunnen worden ontwikkeld.

*Zorg voor octrooibeschermt die innovatie ondersteunt* – Een gezond maar stabiel octrooisysteem verdient innovatie. Echte innovatie moet worden beschermd. Maar niemand zou in staat moeten zijn om het voor de hand liggende te patenteren of patenten als economische wapens te gebruiken.

*Formaliseer alternatieve financieringsmechanismen* – Crowdsourcingplatforms bieden ondernemers toegang tot nieuwe vormen van kapitaal. Het is essentieel voor de harmonisatie van de overkoepelende beleidsstructuur voor crowdfunding in een interne markt.

*Onderzoek en ontwikkeling ondersteunen* – Onderzoek en ontwikkeling versterken veel snelgroeiend ondernemerschap. Gericht overheidsprogramma's kunnen bedrijven stimuleren om meer R&D te doen.