

techleap.nl

Bouwen aan een sterk tech ecosysteem



Een terugblik op
de eerste vier jaar
Techleap.nl

Bouwen aan een sterk tech ecosyteem

Een terugblik op
de eerste vier jaar
Techleap.nl

techleap.nl

Inhoud

	2019—2020	2020—2021	2022—2023	2023—
	Van start	Domein aanpak	Community aanpak	Verder bouwen
	18 Hoe het ooit begon: StartupDelta	34 Capital	114 De community aanpak	130 Vooruitblik
	23 Van StartupDelta naar Techleap.nl	48 Talent	116 De BOLD community	
	28 De start van Techleap.nl	60 Markets	122 Partners & Solutions	
		72 Deeptech	124 Diversity, Equity & Inclusion	
		84 Rise & Shine		
		90 Governmental Affairs		
		96 Data		
		102 MarCom		
		106 De thematische aanpak		
08 Voorwoord				
11 Inleiding				
12 Een kennismaking met Techleap.nl				
14 Belangrijke initiatieven Techleap.nl				

08 **Begin deze maand** vond de derde *meetup* plaats van de BOLD-community, waar meer dan 200 ondernemers bij aanwezig waren. Aanluitend werd voor de eerste keer de *Leading Entrepreneur in Tech-award* uitgereikt, een prijs voor een ondernemer met een snel groeiende scale-up, die bovendien een inspirator is voor anderen. Het was bijzonder om deze groep ondernemers en partners uit het ecosysteem bij elkaar te zien. Dit bestond een jaar geleden nog niet en nu lijkt het een vanzelfsprekendheid. Dat is de kracht van Techleap.nl. Ook al is de hand van Techleap.nl lang niet altijd zichtbaar, maar de meeste nationale tech initiatieven vinden bij Techleap.nl hun oorsprong.



Mensen vragen vaak waarom ik zo gedreven ben om startups te steunen. Dat is omdat zij de motor zijn van een vitale economie. Zij brengen de radicale vernieuwing die het bedrijfsleven niet kan brengen. Zij vertalen wetenschap naar technologie en starten de bedrijven die impact maken. Bovendien is het een gemeenschap van probleem oplosers, die niet klagen en achterover leunen en om steun vragen, maar juist kansen zien en aanpakken. Ik ben ervan overtuigd, dat een dynamische gemeenschap van ondernemers en een sterk groeiende tech sector Nederland internationaal relevanter maakt, omdat zij de nieuwe ASML's, NXPs, AkzoNobels en Philipsen bouwen. Zij zorgen dat Nederland ook een rol speelt en verdient aan de grote maatschappelijke transitie waar we voor staan.

Ik ben trots op deze gedreven ondernemers die zo belangrijk zijn voor ons verdienvermogen en economische veiligheid, onze partners die ook blijven zoeken naar hoe het beter kan en op het Techleap team onder leiding van Nils Beers en later Maurice van Tilburg, dat zich de afgelopen jaren dag in dag uit samen met ondernemers en onze partners heeft ingezet op het ondernemingsklimaat voor startups en scaleups in Nederland te verbeteren. Met het oprichten van de BOLD-community vorig jaar is de basis gelegd voor een zichzelf versterkend ecosysteem, waarbij ondernemers met elkaar en met de belangrijkste support-organisaties verbonden zijn.

Toen ik in 2016 begon als *special envoy* van StartupDelta nam ik het stokje over van Neelie Kroes. Zij had met haar team de eerste belangrijke

09 stappen gezet om Nederland internationaal te profileren als startupland en de politiek, ministeries en overige spelers in het ecosysteem bekend te maken met het fenomeen 'startup' en de potentiële impact van deze bedrijven. De jaren daarna is samen met partners als de regionale innovatiehubs, incubators, accelerators en investeerders verder gebouwd aan het creëren van een goed ondernemingsklimaat voor startups en scaleups. Daarmee werd een belangrijke basis gelegd voor toekomstige initiatieven. Om de ambitie van het kabinet te verwezenlijken en het beste startup-ecosysteem van Europa te worden was echter een andere aanpak nodig. Die kwam er in de zomer van 2019 met de bekendmaking van Techleap.nl. Ik wil hier nogmaals dank uitspreken aan toenmalig staatssecretaris Mona Keijzer voor haar inzet voor de totstandkoming van Techleap.nl.

Bij de start van Techleap.nl kon deels worden voortgebouwd op initiatieven die onder StartupDelta waren ontwikkeld en relaties die waren opgebouwd, maar tegelijkertijd moest er een hele nieuwe organisatie worden neergezet met een andere aanpak en focus.

Als ik terugkijk op wat er in die vier jaar allemaal is gerealiseerd door het team samen met al onze partners uit het ecosysteem dan is dat ongeloflijk: de COL-regeling en portal, programma's als Rise en Pole Position, veel meer kennis en aandacht voor het startup ecosysteem-vliegwiel (medewerkersparticipatie en ondernemers die terug investeren), toegang van tech opleiders tot omscholingsregelingen en een website met alle vacatures bij Nederlandse techbedrijven, een jaarlijkse State of Dutch Tech, Science-to-Impact en de standaard *dealterms*, twee *communities* (BOLD en *Diverse Leaders in Tech*), een podcast-serie met de beste tech ondernemers van Nederland en ga zo maar door. Op de valreep is samen met NFIA en de ministeries van EZK en Defensie het innovatiefonds van de NAVO (1 miljard euro budget) naar Nederland gehaald.

Door de ambitie en gedrevenheid van de Techleapers, gecombineerd met een einddatum (juni 2023) in het achterhoofd, werd er soms zelfs iets te snel gelanceerd en goede initiatieven te snel beëindigd. Daar is ook van geleerd. Het was, zeker in de beginperiode, een uitdaging om te bepalen waar Techleap.nl de meeste toegevoegde waarde kon hebben. Gaandeweg hebben we onze *sweetspot* steeds meer gevonden, zo blijkt ook uit alle waardering vanuit ondernemers, uiteindelijk de belangrijkste doelgroep.

10 Dit rapport is een terugblik op vier jaar Techleap.nl. Het rapport biedt een overzicht van onze belangrijkste initiatieven en onze strategie daarachter. Ook is geprobeerd de geleerde lessen zo goed mogelijk op te schrijven, met veel dank aan mijn collega Thomas Vrolijk. Het is belangrijk dat in Nederland een lerende cultuur wordt gecreëerd waarbij organisaties van elkaar leren en zichzelf continu proberen te verbeteren. Dat zullen we als Techleap.nl blijven doen, om te zorgen dat we met elkaar van Nederland het land maken waar startups en scaleups succesvol kunnen doorgroeien en wereldwijde impact kunnen maken.

Minister Micky Adriaansens heeft recent besloten om Techleap.nl voor nog drie jaar te financieren en startupbeleid beter te integreren in een meer strategisch en ambitieus nationaal tech- en innovatiebeleid. Die uitdaging ga ik graag met haar aan, samen en ieder vanuit eigen kracht.

Veel leesplezier!

Constantijn van Oranje

Amsterdam, mei 2023

Inleiding

11 Dit is het rapport met een terugblik op de eerste vier jaar van Techleap.nl. Met het aflopen van de subsidieperiode halverwege 2023 is dit een natuurlijk moment om terug te blikken op onze inzet. De komende jaren zal daarop voortgebouwd worden, nu bekend is gemaakt dat Techleap.nl verlengd zal worden.

In het rapport is de aanpak van Techleap.nl beschreven, met onze belangrijkste initiatieven en de strategie daarachter. Ook zijn de geleerde lessen opgenomen voor de belangrijkste initiatieven. De afgelopen jaren zijn lessen getrokken uit onze interventies en onze programma's daarop aangepast. Met dit rapport worden deze lessen nu in samenhang met het hele ecosysteem gedeeld.

Het rapport is geschreven voor onze partners, zoals de overheid, incubators, accelerators, regionale hubs, investeerders en kennisinstellingen om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van Techleap.nl en de aanpak, zodat hier ook desgewenst op voortgebouwd kan worden bij het ontwikkelen van interventies voor tech ondernemers of meer in algemene zin bij het opzetten van een organisatie op afstand van de overheid.

Hoe is het rapport opgebouwd?

Het rapport is opgedeeld in drie delen: het eerste deel beschrijft de periode van StartupDelta en de opbouw van de Techleap.nl organisatie, het tweede gaat over de aanpak en initiatieven in de eerste twee jaar, waarbij de organisatie was ingedeeld in teams (domeinen) gericht op de belangrijkste uitdagingen voor ondernemers (Capital, Markets, Talent, Deeptech), het Rise team, en dwarsdoorsnijdende teams (Governmental Affairs, MarCom, Data) die de domeinen ondersteunden. Deel drie beschrijft ten slotte de aanpak in de laatste twee jaar toen de organisatie gericht was op het bouwen van een community van ondernemers en ging werken vanuit twee grotere teams: Community en Partners and Solutions.

Per team is een hoofdstuk geschreven met de ambities die in 2020 zijn opgesteld voor het ecosysteem in 2023 (voor deel I), de aanpak en de belangrijkste projecten in kaders. Daarbij is opgenomen hoe de projecten zijn opgezet, met wie er is samengewerkt, wat de opbrengsten waren, eventuele uitdagingen en de belangrijkste lessen. ■

Een kennismaking met Techleap.nl

12 Techleap.nl is een non-profit organisatie die wordt gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). We zijn een expertisecentrum en netwerkorganisatie op het terrein van het opschalen van startups en scaleups en zetten ons in om het optimale ondernemingsklimaat voor tech ondernemers te creëren.

Techleap.nl wil eraan bijdragen dat de potentie op het gebied van innovatie en technologie in Nederland zo optimaal mogelijk wordt verzilverd. En tegelijkertijd de positieve impact van deze ondernemingen, ook op gebied van maatschappelijke uitdagingen, zo groot mogelijk te maken.

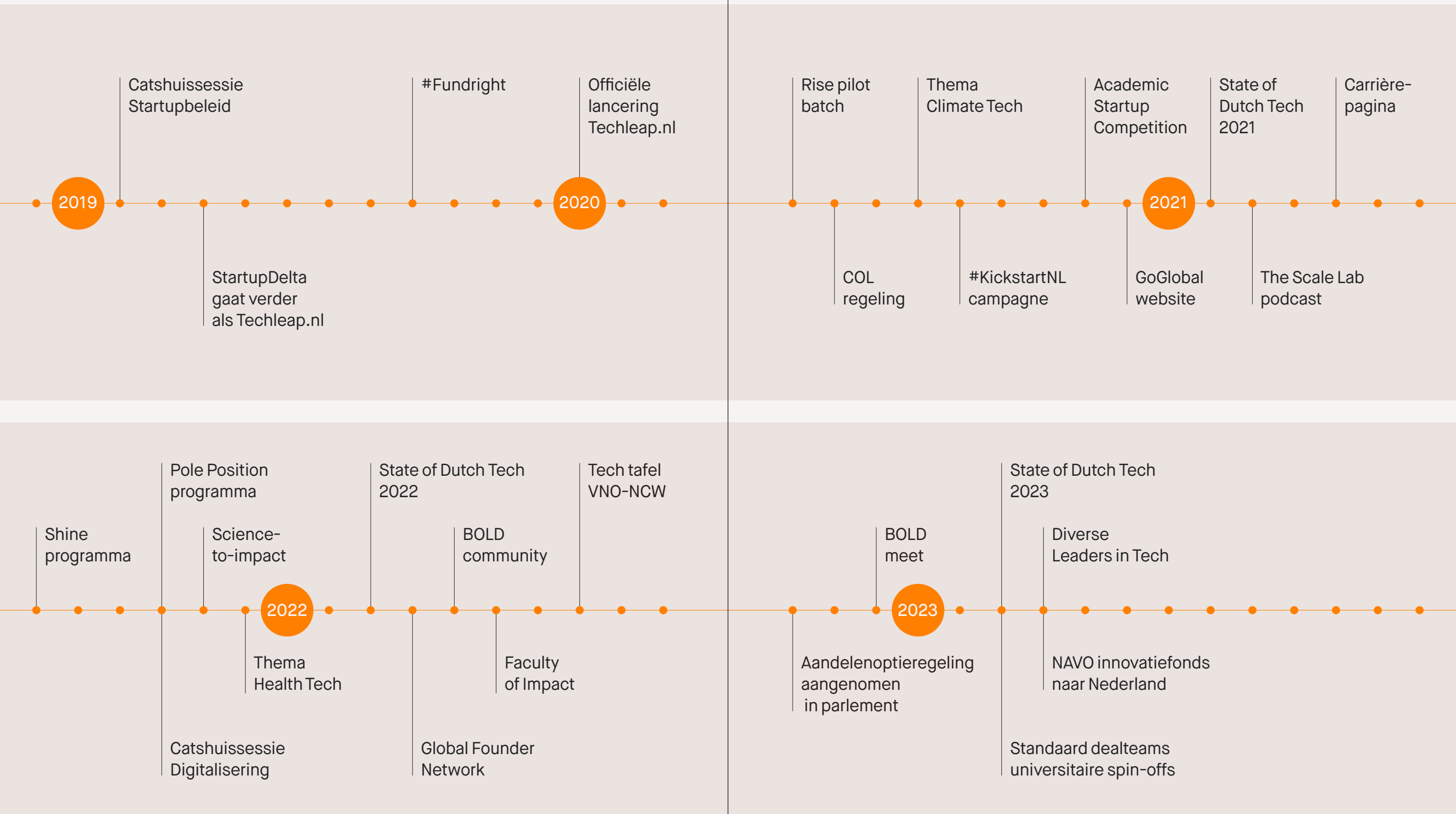
Dit doen we door te interveniëren daar waar marktfalen is of beleid ontbreekt danwel verbeterd kan worden om aan ambities te voldoen. Beproefde methodes zijn het opzetten van een programma op specifieke thema's waarin we direct met ondernemers werken aan het versnellen van groei via de peer-to-peer methode en ze te verbinden met netwerken, zoals Pole Position voor deeptech ondernemingen en BOLD en het Rise programma voor scaleups. Een andere methode is het doen van onderzoek naar *best practices* op het gebied van tech beleid en deze te agenderen en uitwerken met de overheid en voor de overheid. Tot slot genereren we (social) media aandacht en over de impact van tech ondernemers en verspreiden we hun ondernemersverhalen en -lessen.

De noodzaak voor interventies en de impact ervan onderbouwen we zo veel mogelijk met data en onderzoek. We werken waar mogelijk samen met relevante partijen uit het ecosysteem zoals investeerders, publieke support-organisaties zoals de ROM's, incubators en accelerators, en overige experts en mentoren. ■



Belangrijke initiatieven Techleap.nl

Techleap.nl Bouwen aan een sterk tech ecosysteem



2019—2020

Van start

Hoe het ooit begon: StartupDelta

18 Het samenwerkingsverband StartupDelta werd in 2015 opgericht en kwam mede voort uit een plan uit 2013 van VVD-Kamerlid Anne-Wil Lucas (Agenda StartUpNL). In het plan stonden meer dan 40 voorstellen om het ondernemingsklimaat voor startups en scaleups te verbeteren. Het was tot stand gekomen na vele gesprekken met startups, investeringsfondsen, expatcentra, fiscalisten en accelerator programma's.¹

De eerste anderhalf jaar stond StartupDelta onder leiding van special envoy Neelie Kroes en directeur Sigrid Johannisse. Neelie Kroes was onder andere staatssecretaris en minister van Verkeer en Waterstaat geweest en als Eurocommissaris tussen 2004 en 2014 achtereenvolgens verantwoordelijk voor mededingingsbeleid (2004–2010) en de digitale agenda (2010–2014). Sigrid Johannisse had binnen de overheid al veel ervaring opgedaan op het terrein van innovatie, was onderdeel van het kabinet van Neelie Kroes in haar tweede periode als Eurocommissaris en maakte samen met haar de overstap naar StartupDelta. StartupDelta was in de beginperiode vooral gericht op 'bewustwording': het bekendmaken van de politiek, ministeries en overige spelers in het ecosysteem met het fenomeen 'startup'. Het bleek een uitdaging te zijn om deze stakeholders ervan bewust te maken dat startups als ontwikkeling iets was om serieus te nemen. De bekendheid met deze vorm van ondernemerschap was zeer gering, terwijl in landen als de VS of het Verenigd Koninkrijk steeds meer zeer succesvolle tech bedrijven werden gecreëerd. Tegelijkertijd werd Nederland als startup-land dankzij de inzet van StartupDelta internationaal op de kaart gezet, onder meer via publicaties in gerenommeerde internationale media zoals Forbes waarin Nederland werd geprofileerd als 'Europe's West Coast for Awesome Startups'.²

Op nationaal niveau bundelden de regionale innovatiehubs de krachten en profileerden zij zich als *one single hub* onder de vlag van StartupDelta. Ook werd er een portal gecreëerd (startupdelta.org) waar startups en andere stakeholders zoals investeerders en regionale hubs relevante informatie over startups konden vinden en terecht konden met hun vragen.



1. Het kabinet reageerde in de Kamerbrief *Ambitieuze Ondernemerschap, Een agenda voor startups en groeiers* (maart 2014) op de voorstellen uit de Agenda StartUpNL.

2. www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2015/05/20/startupdelta-hollands-alternative-to-silicon-valley

De opschaling van startups bleef in Nederland achter ten opzichte van de rest van Europa en de VS

3. De overheid had zich in 2016 geëngageerd aan 4,5 jaar StartupDelta (StartupDelta 2020, zie Kamerbrief mei 2016).

4. Op basis van Startup Genome ranking.

19 Inhoudelijk lag de focus op verbetering van het startupbeleid en op de verbetering van de samenwerking tussen de regionale hubs en andere betrokken organisaties. Concrete resultaten uit de eerste periode van StartupDelta waren onder andere de lancering van COSTA (een landelijk programma waaraan ook grote corporates verbonden waren en dat erop gericht was om de duurzame samenwerking tussen corporates en startups verder te stimuleren) en het programma Codepact (programmeerlessen op scholen). Op het gebied van startupbeleid werd onder meer 50 miljoen euro vrijgemaakt, dat ingezet werd om het gebruikelijk loon voor directeur-groootaandeelhouders van startups op het minimumloon vast te stellen, en voor de uitwerking van wat uiteindelijk de Seed Business Angel regeling is geworden. Daarnaast werd het startupvisum geïntroduceerd. StartupDelta was een programma van RVO, dit betekende ook dat de organisatie gebonden was aan de procedures van de overheid voor bijvoorbeeld inkoop en inhuur, hetgeen grote invloed had op de mate van snelheid en wendbaarheid waarmee initiatieven konden worden gerealiseerd.

Vervolg: StartupDelta 2020

In 2016 – na de eerste periode van anderhalf jaar – besloot de overheid, mede op verzoek van een aantal succesvolle ondernemers en investeerders, het StartupDelta programma voort te zetten en zich hier ook langer aan te committeren.³ Het ging om een periode van vierenhalf jaar met actie-agenda's die telkens een looptijd van anderhalf jaar hadden. Op deze manier werd de continuïteit in ieder geval voor een aantal jaar gewaarborgd. Het kabinet sprak daarbij tevens de ambitie uit om van Nederland het nummer 1 startup ecosysteem van Europa te maken en nummer 5 van de wereld.⁴ In vergelijking met de eerste periode van StartupDelta kwam er in het actieplan ook meer aandacht voor scaleups, omdat steeds duidelijker werd dat de opschaling van startups in Nederland achterbleef ten opzichte van de rest van Europa en ook de VS waar startups makkelijker konden door groeien.

De tweede periode van StartupDelta ging van start met Constantijn van Oranje als nieuwe special envoy. Mede op verzoek van dezelfde groep ondernemers en investeerders die hierboven genoemd werden, werd Constantijn gevraagd om het nieuwe gezicht naar buiten toe te worden. Constantijn was één van de bedenkers van StartupFest Europe, een meerdaags evenement door heel Nederland om ondernemers,

20 investeerders, mentoren en innovatoren uit heel Europa samen te brengen rond bepaalde thema's. Voor de StartupFest- editie van 2016 tijdens het Nederlandse EU-voorzitterschap⁵ had Constantijn samen met Neelie Kroes de CEO's van onder meer Apple en Google naar Nederland gehaald om te spreken op het evenement. Constantijn stemde in om special envoy te worden van StartupDelta onder de voorwaarden dat de organisatie zelf mensen uit de ondernemerswereld kon aantrekken, een breder mandaat kreeg, en ook meer mogelijkheden kreeg om met de markt samen te werken. Hiertoe was het belangrijk dat het StartupDelta programma onder werd gebracht bij een private stichting. Er werd gekozen voor de Stichting DutchStartHub, waarvan het bestuur bestond uit een afspiegeling van de startup-doelgroep en belangrijkste partners. Kees Koolen, serie-ondernemer en investeerder (o.a. voormalig CEO van Booking.com) werd voorzitter, Joep Brouwer, directeur Brainport in Eindhoven werd penningmeester en Bertholt Leeftink, directeur-generaal Bedrijfsleven en Innovatie bij het ministerie van EZK werd lid.

StartupDelta kreeg ook een nieuwe directeur, Henriette van Notten. Henriette had een achtergrond in internationale betrekkingen als diplomaat en was onder andere mede-oprichter van TEDxBinnenhof en StartupFest Europe. Het StartupDelta programma werd voor de helft gefinancierd door het ministerie van EZK en het ministerie van OCW. De andere helft werd privaat gefinancierd door de regionale innovatiehubs en verschillende corporates. Bovendien werd van de regionale innovatiehubs gevraagd om 0,5 fte per hub ten dienste te stellen van het opbouwen van het landelijke startup ecosysteem. Dit laatste bleek niet realiseerbaar voor alle hubs, vanwege de beperkte regionale budgetten waardoor er vaak voorrang gegeven werd aan inzet op regionale activiteiten. De regionale hubs werden wel actief betrokken in de uitvoering en planning.

Initiatieven die in de tweede periode van StartupDelta werden gelanceerd waren onder andere: CapitalFest (een event rondom startup-financiering, samen met Amsterdam Capital Week), Startup 24 (een *challenge* om in 24 uur een startup te bouwen op alle universiteiten in Nederland), het bidbook Startup Solutions for Sint Maarten (met innovatieve initiatieven om het eiland na verwoesting door orkaan Irma in 2017 weer op te bouwen), technologie transfer masterclasses met experts van Massachusetts Institute of Technology (MIT), aanpassing van de richtsnoeren op het ge-

5. Tijdens het vijfdaagse evenement vonden er 28 evenementen in 14 steden door het hele land plaats.

Tijdens de derde periode StartupDelta werd de basis gelegd voor de datagedreven aanpak binnen Techleap.nl



21 bied van technologie transfer vanuit universiteiten, een verkiezingsdebat met alle woordvoerders digitalisering uit de Tweede Kamer en de lancering van het Smart Startup Funding Canvas. In deze periode werd ook de samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken opgestart. Met dit ministerie is gewerkt aan het opstarten en ontwikkelen van startup handelsmissies o.a. naar de CES in Las Vegas (en organisatie van de eerste editie van CES Unveiled in Amsterdam), Slush, Web Summit, Hannover Messe en SXSW.

Tijdens de derde periode StartupDelta (van januari 2018 tot juni 2019) werd de basis gelegd voor de datagedreven aanpak die binnen Techleap.nl verder is ontwikkeld. Nils Beers, voormalig startup ondernemer en commercieel directeur van YES!Delft nam het stokje over van Henriette van Notten als directeur van StartupDelta. De [Startup Finder](#) werd gelanceerd, een openbaar toegankelijke database met veel relevante informatie over zowel de startup sector en individuele startup ondernemingen (sector, omvang, funding, groeifase etc.). Ook werden er verschillende rapporten uitgebracht om data en kennis te delen met het ecosysteem, zoals het Corporate Venture Capital [rapport](#) met Deloitte, de bidbooks over [vrouwelijke ondernemers](#) en 285 startups die oplossingen bieden voor de [energietransitie](#) als input voor de klimaat Tafels van het Klimaatakkoord. Daarnaast is met het ministerie van Buitenlandse Zaken gewerkt

22 aan het instellen van de Startup Liaison Officers (SLO's). In 6 prioriteitsgebieden (Duitsland, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Singapore en Verenigde Staten (Oost en Westkust)) werden SLO's aangesteld op de ambassades die als taak kregen om de toegang voor Nederlandse startups op die markten te verbeteren. StartupDelta heeft met het ministerie van Buitenlandse Zaken het inwerkprogramma voor de SLO's ontwikkeld en uitgerold. Tevens is met de SLO's gewerkt aan goede informatievoorziening voor Nederlandse startups en scaleups en is samengewerkt rondom tech evenementen in de betreffende regio's.

Ten slotte werd het initiatief genomen voor de Academic Startup Competition (ASC) en het starten van een 'Coalition of the Willing', een groep van koplopers vanuit de wetenschap (4TU's), kennisinstellingen en overheid op het gebied van tech transfer. Het onderwerp tech transfer liet zien hoe ingewikkeld het kan zijn om systeemverandering teweeg te brengen en alle partijen daarin mee te krijgen. De wereld van wetenschap en ondernemerschap stonden op dat moment nog te ver van elkaar af en er was geen momentum en bereidheid bij de partijen om over hun eigen schaduw heen te stappen. Bovendien had het thema tech transfer op dat moment geen prioriteit voor het ministerie van OCW. De combinatie van deze factoren resulteerde erin dat aan het eind van StartupDelta-periode en het begin van Techleap.nl de actieve rol ten aanzien van tech transfer *on hold* werd gezet.

Al met al was de conclusie van viereneenhalf jaar StartupDelta dat er belangrijke stappen waren gezet in de opbouw van een sterk startup ecosysteem in Nederland, maar werd het ook steeds evidentier dat voor de volgende fase van groei en versteviging van dit ecosysteem meer middelen nodig waren en een grotere organisatie. Dit leidde ertoe dat er tegen het einde van de vierde subsidietermijn van StartupDelta intensieve gesprekken met betrokkenen opgestart werden om tot een nieuwe aanpak te komen. ■

Van StartupDelta naar Techleap.nl

Na vierenhalf jaar was StartupDelta uitgegroeid tot een expertisecentrum en netwerkorganisatie op het terrein van het opschalen van startups en scaleups met landelijke bekendheid.

Ook opereerde StartupDelta met meer autonomie en steeds vaker vanuit een regierol, dit mede vanwege de datagedreven interventies en publicatie van eigen rapporten met data die voorheen nog niet voorhanden waren. Echter, om de door het kabinet in 2016 uitgesproken ambitie om het beste startup ecosysteem in Europa te worden en nummer vijf van de wereld, was een andere, meer ambitieuze, aanpak noodzakelijk.

De ambitie was om het beste startup ecosysteem in Europa en nummer vijf van de wereld te worden

Toen de subsidietermijn van het derde programma van StartupDelta halverwege 2019 afliep, was het de bedoeling dat er een StartupDelta 4.0 zou komen. Het team onder leiding van Nils Beers vond echter dat het anders moest, grootser en ambitieuzer. Bovendien wilde Constantijn zijn functie als envoy niet onder dezelfde condities voortzetten, omdat de grote ambities van de regering niet in verhouding stonden met de beperkte omvang van StartupDelta en de inzet van middelen voor het nationale startupbeleid. Om de kabinetsdoelstelling te realiseren, was een brede, visionaire en ambitieuze beleidsagenda noodzakelijk en een organisatie die een aanjagersrol kon vervullen en die bij gesignaleerd marktfalen het initiatief kon nemen om zelfstandig interventies te plegen.



Oprichting Techleap.nl

Gesprekken met de betrokken ministeries werden daarom in gang gezet voor meer ambitieuze plannen voor het startupbeleid en een steviger mandaat voor een meer volwassen ecosysteem. Deze gesprekken waren niet zonder resultaat: in het voorjaar van 2019 werd na een Catshuis-sessie met relevante bewindspersonen (minister-president, ministers en staatssecretarissen van EZK, J&V, SZW en BZK) het besluit genomen over een nieuwe beleidsagenda inclusief een nieuwe organisatie als opvolger van StartupDelta met meer mandaat en budget: Techleap.nl. Toenmalig staatssecretaris van EZK Mona Keijzer speelde met haar inzet voor een ambitieuze startupagenda en bijbehorende middelen daarin een belangrijke rol.

24 **Opzet en bouwstenen Techleap.nl organisatie**

Op organisatieniveau vroegen de gewenste verbeteringen in het ecosysteem om een organisatie die:

- Vanuit het perspectief (kansen en uitdagingen) van de tech ondernemer met kracht kan interveniëren in omstandigheden waar bestaande partijen dat niet kunnen door als organisatie zelf het initiatief te nemen en als voorbeeld te fungeren. En daarbij kan samenwerken met de private en publieke partijen die de meeste meerwaarde leveren (dus selectief kunnen zijn op basis van doel).
- Neutraal is, ofwel altijd als voornaamste doel heeft het verbeteren van het tech ecosysteem voor tech ondernemers en daarbij verder kan gaan dan staand beleid.
- Hoewel niet gebonden, wel nauw kan samenwerken met de overheid en vroegtijdig en intensief betrokken is bij de beleidsvorming. Techleap.nl bouwt op verzoek van de overheid expertise op het gebied van opschalen van techbedrijven op. Deze kennis en expertise moet direct gebruikt kunnen worden door het ministerie van EZK en andere overheden.



- Snel kan handelen. In de tech wereld is snel reageren en acteren gemeengoed, van een crisis tot een onverwachte kans. Dit betekent dat een faciliterende organisatie dat ook moet kunnen doen, zonder gehinderd te worden door lange beslislijnen of procedures.
- Zichtbaar is. Verandering vraagt om draagvlak, zowel bij de politiek als ook bij het bredere publiek, wier stem uiteindelijk bepalend is voor draagvlak in de politiek. Mediamomenten zijn daarbij cruciaal. Het verhaal moet veel gedeeld, gehoord en gezien worden, net zolang tot het een plek krijgt in de retoriek van anderen, zodat draagvlak wordt gecreëerd en verandering mogelijk gemaakt.

Er was een organisatie nodig die met kracht kon interveniëren, neutral was, nauw kon samenwerken met de overheid en zichtbaar was

Om aan al deze voorwaarden te kunnen voldoen, werd gekozen voor een programma met een volledige publieke financiering, gerund vanuit een private stichting. Op de strategie en uitvoer werd toezicht gehouden door een Raad van Toezicht (ipv alleen een bestuur zoals onder StartupDelta) bestaande uit Nederlandse tech leiders, ecosysteem bouwers en een vertegenwoordiger van het ministerie van EZK.

Tevens werd er gekozen voor een programma met een looptijd van vier jaar. Dit gaf de Techleap-organisatie de ruimte om een solide team op te bouwen en duurzame programma's te ontwikkelen en deze ook te kunnen valideren, waar nodig aan te passen en op te schalen. De looptijd van het Techleap-programma liep ook door in de volgende kabinetsperiode (na de verkiezingen van maart 2021). Hiermee werd er geanticipeerd op een periode in de weken voor de verkiezingen en tijdens de formatie waarin er weinig tot geen beleidsbeslissingen worden genomen.

Wat waren de uitdagingen van het Nederlandse ecosysteem in 2020?

Hoewel Nederland op de internationale ranglijsten over innovatie en concurrentievermogen vaak bovenin meedoet, kwam uit een gedetailleerde bestudering door Techleap.nl van de staat van het Nederlandse startup ecosysteem, en een internationale vergelijking met de beste startup ecosystemen, een ander beeld naar voren. Zo liep Nederland in vergelijking met andere landen achter op het gebied van investeringen in deeptech. Daarnaast vormde de beschikbaarheid van tech talent, durfkapitaal en de toegang tot (internationale) markten grote hobbels voor Nederlandse startups en scaleups. Deze hobbels droegen (en dragen nog steeds) eraan bij dat Nederlandse startups en scaleups minder goed kunnen

26 opschalen dan bedrijven in concurrerende ecosystemen als Israël, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland. De onderwerpen van die hobbels werden dan ook de focusgebieden van de teams binnen Techleap.nl: talent, markets, capital en technologies/deeptech.

Door middel van een zogeheten *spider diagram* heeft Techleap.nl op basis van een twaalfal indicatoren (zoals het vervullen van tech vacatures, diversiteit, investeringen in deeptech) de stand van het Nederlandse ecosysteem ten opzichte van andere Europese landen inzichtelijk gemaakt. De aandachtsgebieden en het noodzakelijke niveau van verbetering werden hiermee tegelijkertijd duidelijk gemaakt. Dit werd de opgave waar de teams zich op gingen richten.

De Techleap.nl 'way of working'

De manier waarop Techleap.nl deze uitdagingen aanging was via drie soorten interventies.

Kwantificeren: we verzamelen inzichten en data om goede analyses te kunnen doen en inzichten te verkrijgen over de knelpunten in de groei van ondernemers. Deze inzichten worden ook gedeeld door middel van rapporten zoals de [State of Dutch Tech](#). De data verzamelen we onder andere via de [Startup Finder](#) database, een actuele en openbaar toegankelijke informatiebron met relevante data over alle startups, scaleups en grownups in Nederland.

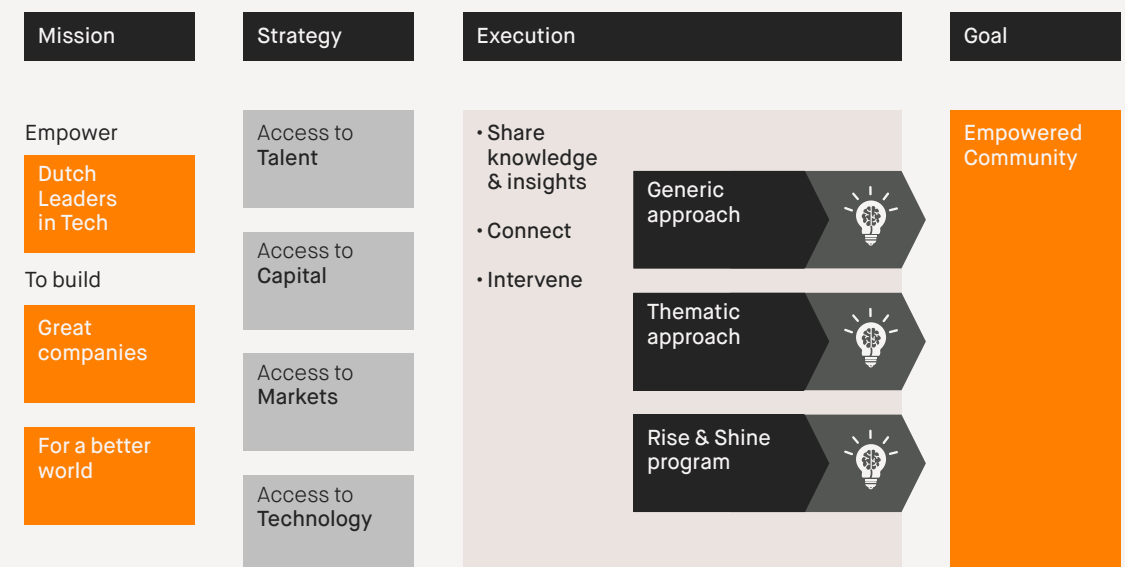
Versnellen: als uit de analyses blijkt dat het ecosysteem op een specifiek punt een push kan gebruiken en er geen partij is die dat punt op kan pakken (marktfalen) dan stappen we in. We nemen de regie om vanuit het perspectief van de ondernemer een aanpak te ontwikkelen met als doel het ecosysteem in beweging te krijgen en idealiter het stokje daarna over te dragen aan andere partijen om op voort te bouwen.

Verbinden: hoe sterker de verbondenheid van partijen binnen een ecosysteem rondom ondernemers uitdagingen, hoe sterker het ecosysteem. Verbinden is daarom een belangrijk principe bij alle acties en interventies die we doen. We werken samen met incubators, investeerders, overheid, kennisinstellingen en andere support-organisaties om hun dienstverlening aan ondernemers verder te verbeteren.

Door te kwantificeren, versnellen en te verbinden, uitdagingen voor ondernemers aanpakken op de terreinen talent, markets, capital en deeptech

In de praktijk heeft deze aanpak ertoe geleid dat een plan vaak begint met inzichten en ideeën naar aanleiding van onze gesprekken met ondernemers en andere partners. Vervolgens onderzoeken we of we deze inzichten en ideeën kunnen onderbouwen met data en of een idee levensvatbaar is. Ten slotte starten we een pilot om onze interventie te testen. Na een bepaalde periode gaan we na of we op het juiste spoor zitten of niet. Dit hebben we onder andere gedaan via Launch Days. Tijdens een Launch Day pitchten de project eigenaren hun voorstel aan een jury bestaande uit een investeerder en ervaren tech-ondernemers. Zij deelden hun mening over het voorstel en gaven aanbeveling voor verbeteringen. Daarna brachten zij samen met het Techleap.nl team een stem uit.

Onderstaande afbeelding geeft de aanpak van Techleap.nl weer. Het uiteindelijke doel is altijd 'community empowerment' geweest: het realiseren van permanente connecties, tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en support organisaties, in een ecosysteem met de noodzakelijke randvoorwaarden voor succesvolle doorgroei. Dit is de sleutel tot het creëren van een succesvol ecosysteem dat zelfvoorzienend is en zichzelf continu kan versterken. ■



De start van Techleap.nl

28 Toen Techleap.nl in de zomer van 2019 van start ging, werd eerst begonnen met het opbouwen van de organisatie. De officiële lancering zou een half jaar later in januari 2020 plaatsvinden.

De organisatie werd zowel van binnen als van buiten opnieuw vormgegeven. De organisatiestructuur werd zoals al kort benoemd omgevormd naar een nieuwe structuur en de governance werd versterkt door de instelling van een Raad van Toezicht (voorheen een stichtingsbestuur) met daarin drie ervaren leiders uit de tech sector: Corinne Vigreux (co-founder TomTom), Gillian Tans (oud-CEO Booking.com) en Steven Schuurman (founder Elastic), en een ervaren partner uit het deeptech ecosysteem, Jaap Beernink (CEO Novel-T). Daarnaast nam een vertegenwoordiger van het ministerie van EZK zitting in de Raad van Toezicht vanwege de ministeriële verantwoordelijkheid.

Wat betreft de Techleap.nl organisatie werd er gestart met het aantrekken van de leidinggevenden voor de inhoudelijke teams. Er werd expliciet gekozen om mensen met een bewezen staat van dienst op de thema's talent, capital en earkets aan te trekken (zie de hoofdstukken over Talent, Capital en Markets). Daarnaast werd er een CFO/COO aangetrokken.

Het Techleap.nl team bij de launch in januari 2020.



Begin januari 2020 was daarmee het managementteam, dat al bestond uit de special envoy, CEO en Director of Policy and Government Affairs, compleet. Tot slot kreeg de organisatie een nieuwe branding met een nieuwe website, logo en huisstijl.

Het eerste half jaar bestond naast de opbouw van de organisatie uit het continueren van enkele activiteiten die StartupDelta had opgezet, zoals bijvoorbeeld de startup

missie naar de Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas. Techleap.nl was bij deze missie verantwoordelijk voor de werving en selectie van de 50 Nederlandse startups en scaleups, inclusief het organiseren van het prep-programma voor de deelnemende bedrijven en de algehele communicatie rond de missie. Daarnaast werd in juli 2019 het #Fundright-initiatief gelanceerd. Dit initiatief van Techleap.nl en uiteindelijk 50 vooruitstrevende venture capital investeerders heeft tot doel om de diversiteit binnen de tech sector te vergroten (zie het Talent hoofdstuk).

Met de Corona Overbruggingslening en het aanvraagportal konden ondernemers snel aan de benodigde financiering worden geholpen tijdens de coronacrisis

De impact van corona op de inzet van Techleap.nl

Het tweede kwartaal van 2020 zou de uitvoering van start gaan na 9 maanden van plannen maken en opstarten. Echter in deze periode sloeg de coronacrisis toe. Op 16 maart 2020, de dag na de aankondiging van de eerste lockdown, heeft Techleap.nl een enquête uitgestuurd naar bijna 450 ondernemers en investeerders om een beeld te krijgen van de impact van de *lockdown* op startups en scaleups, en welke acties en interventies nodig zouden kunnen zijn ter ondersteuning. Uit de uitgestuurde enquête kwam een zeer somber beeld naar voren van een ecosysteem dat bijna helemaal tot stilstand leek te zijn gekomen en een grote terughoudendheid bij investeerders om nieuwe investeringen te doen. De uitkomsten van de enquête zijn een week later gepubliceerd in het COVID-19 impact-rapport. Vervolgens heeft de organisatie de volgende initiatieven ondernomen:

- Op basis van het impact-rapport is het gesprek aangegaan met onder andere de overheid en de ROM's over financiële ondersteuning voor startups als gevolg van de coronacrisis. Dit heeft geleid tot het opzetten van de COL-regeling samen met o.a. de ROM's en het ministerie van EZK en de COL-portal voor bedrijven om de lening aan te vragen (zie hoofdstuk Capital).

- 30
- Daarnaast is er een [support portal](#) opgezet met alle relevante resources, dienstverlening en ondersteuning voor startups. Ook is een netwerk van juridische en operationele experts bij elkaar gebracht dat via Q&A-sessies hun expertise met de ondernemers deelde.
 - Ook heeft Techleap.nl de the [#DutchTechHeroes Fighting COVID-19](#) uitgelicht, met meer dan 150 bedrijven die tech oplossingen boden om de coronacrisis te lijf te gaan.
 - Het Rise programma ging van start in een aangepaste pilot onder de naam 'Covid-19 Program, met een batch van [acht bedrijven](#) uit de groep [#DutchTechHeroesFightingCOVID-19](#).

Door de ingezette acties rond de corona pandemie en de ondersteuning van ondernemers via onder andere de COL ontstond er veel tractie op dit thema. Dit leidde ook tot een toevoeging aan de strategie van Techleap.nl. In aanvulling op de generieke inzet om ondernemers te ondersteunen, werd er besloten om aanvullende inspanningen te richten op ondernemersvraagstukken binnen specifieke thema's, zoals energie en zorg. Met name voor de domeinen Markets en Capital en bijbehorende teams bleek dit een relevante en behulpzame wijziging te zijn die ook beter aansloot bij de werkwijze van investeerders die vaak ook vanuit bepaalde thema's hun portefeuilles opbouwen.

In de hoofdstukken hierna wordt per team besproken wat de belangrijkste uitdagingen voor scaleups in 2020 waren, wat de ambitie van Techleap.nl was voor het ecosysteem in 2023, wat de aanpak en strategie was en welke initiatieven er vervolgens zijn ontwikkeld. Per team is een aantal grotere initiatieven uitgelicht in aparte kaders waarin wordt beschreven hoe een en ander is aangepakt, wat de resultaten en opbrengsten waren en wat de uitdagingen en belangrijkste geleerde lessen waren. ■



2020—2021

Domein aanpak

34 Het Capital team ging van start onder leiding van Maurice van Tilburg, die veel ervaring met de tech sector had opgedaan bij Euronext Amsterdam, waar hij o.a. CEO is geweest. Bij Euronext hield hij zich onder andere bezig met tech bedrijven naar de Nederlandse markt te brengen en ontwikkelde hij veel expertise over de investeringsmarkt en het ophalen van financiering door bedrijven.

De uitdaging voor scaleups in 2020

Uit het data-onderzoek van Techleap.nl bleek dat de Nederlandse durfkapitaalmarkt nog erg in ontwikkeling was, en dat dit een van de redenen was waarom bedrijven in Nederland minder goed doorgroeien dan in meer volwassen ecosystemen. Een aantal tekortkomingen was begin 2020 zichtbaar:

- Een bescheiden en gefragmenteerd aanbod van durfkapitaal, verspreid over regio's, sectoren, financiering stadia en fonds types (zowel publiek, privaat als een combinatie daarvan).
- Relatief kleine investeringsrondes, waarbij slechts enkele fondsen in meerdere fasen investeren.
- Een specifiek tekort aan vroege- en late-fase financiering.
- Uitdaging bij Nederlandse venture capitalists (VC's) om grote (Nederlandse) institutionele investeerders aan te trekken in hun fondsen.
- Weinig aanwezigheid van buitenlandse investeerders.
- Te weinig investeringen in bedrijven van vrouwen en diverse founders.

De ambitie van Techleap.nl in 2020 voor het ecosysteem in 2023

De ambitie van het domein Capital bij de start van het programma was ervoor te zorgen dat tech ondernemingen in Nederland toegang hebben tot de beste investeerders en fondsen, en deze bedrijven op deze manier helpen groeien en internationaal op te schalen. De ambitie was ook om te werken naar een situatie in 2023 waarin het beschikbare durfkapitaal met factor 10 zou zijn vermenigvuldigd en er jaarlijks 10 miljard euro aan durfkapitaal (publiek + privaat) geïnvesteerd in Nederlandse groei-bedrijven zou worden geïnvesteerd.



Maurice van Tilburg

De ambitie van het domein Capital bij de start van het programma was ervoor te zorgen dat tech ondernemingen in Nederland toegang hebben tot de beste investeerders en fondsen



Het opzetten van de strategie en werkwijze

Bij de officiële lancering van Techleap.nl begin 2020 organiseerde het Capital team een werksessie met 50 experts uit de sector, waaronder ondernemers, incubators, ROM's, het ministerie van EZK en *venture capitalists*. Het doel was om tot een gezamenlijk beeld te komen van de meest urgente knelpunten op het gebied van (de beschikbaarheid van) kapitaal, en ook om te onderzoeken in hoeverre de betrokken partijen bereid waren om bij te dragen aan het oplossen hiervan. Op basis van die sessie werd vervolgens een aantal werkgroepen gestart, onder leiding van Techleap.nl om de geconstateerde knelpunten verder uit te werken. De voorstellen werden vervolgens voorgedragen vanuit de werkgroepen door mensen uit de sector zoals Marc Jansen (hoofd *venture investments* van de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij), René van Vlerken (*head of listing* NL & CCE Euronext Amsterdam) en Kim Oreskovic (Antler). Tijdens een vervolgsessie werden de bevindingen en voorgestelde interventies gepresenteerd, ook om aan de deelnemers voor te leggen in welke mate de gepresenteerde interventies als kansrijk werden beschouwd. Deze vorm van co-creatie om tot een breed gedragen strategie te komen, heeft het proces enorm gestimuleerd en ervoor gezorgd dat de deelnemers zich medeverantwoordelijk hebben gevoeld voor de uitvoering. Aanbevelingen van de werkgroepen werden op onderdelen ook door het ministerie van EZK overgenomen en vormden belangrijke input voor het opzetten van twee publieke fondsen door het ministerie van EZK in samenwerking met Invest-NL: het Dutch Future Fund en het Deep Tech Fund.

Corona Overbruggingslening Capital

36

Wat is COL?

Als gevolg van de coronacrisis droogden investeringen in startups en scaleups snel op en was het belangrijk dat er ondersteunings-financiering beschikbaar kwam. De toen bestaande ondersteuningsmaatregelen van de overheid waren niet geschikt voor startups en scaleups vanwege de geldende omzetcriteria (20% omzetverlies) of vereisten voor een lening van de bank (zoals onderpand). Daarom heeft Techleap.nl het initiatief genomen om in samenwerking met het ministerie van EZK en de ROM's een specifiek instrument op te zetten geschikt voor deze doelgroep, hetgeen uitmondde in de Corona Overbruggingslening (COL). Startups konden tussen de 50.000 en 2 miljoen euro lenen tegen 3% rente. Bij bedragen boven de 250.000 euro werd 25% cofinanciering verwacht van de aandeelhouders of andere investeerders.

Een noodkrediet voor innovatieve ondernemers en MKB-ers zonder bancaire kredietrelatie die in financiële problemen waren gekomen door corona. Via het portal konden zij hun lening aanvragen

Hoe is er te werk gegaan?

Om te bepalen hoe groot de financieringsbehoefte onder de doelgroep was, heeft Techleap.nl een survey uitgezet, waarop bijna 450 bedrijven en een substantieel aantal investeerders hebben gereageerd. De reacties zijn verwerkt in een [rapport](#) waaruit bleek dat meer dan de helft van de bedrijven binnen drie maanden zonder financiering zou komen te zitten en dat er per bedrijf voor de komende één tot drie maanden een overbruggingsfinanciering nodig was van tussen de 100.000-400.000 euro. Op basis van deze data is door Techleap.nl doorgerekend wat de omvang van de nieuwe regeling zou moeten zijn.

Het bleek dat de inschatting van Techleap.nl samenviel met de inschatting van de ROM's en vanaf dat moment werd er gezamenlijk opgetrokken, en werd ook Invest-NL betrokken bij de totstandkoming van de regeling.

Nadat het besluit door het ministerie van EZK was genomen om budget vrij te maken voor de regeling (300 miljoen euro in twee tranches) was de volgende vraag op welke manier de financiering aan bedrijven toegekend

37

zou moeten worden. Na overleg met de betrokken partijen heeft Techleap.nl het voortouw genomen om een loket (portal) te bouwen. Dit had een aantal voordelen:

- één centraal loket (ipv bijvoorbeeld via de loketten van de verschillende ROM's).
- Grip en overzicht houden op de effectiviteit.
- Monitoring makkelijker bij één loket in plaats van bij meerdere
- Meer transparantie naar partijen, zowel binnen het publieke startup ecosysteem als richting de (private) markt.

De uitwerking van de regeling is in een werkgroep met de ROM's verder opgepakt. Vragen en uitgangspunten daarbij waren:

- Eenvoud en snelheid.
- Helder overzicht van de data die er verzameld moet worden.
- In 1x alle informatie opvragen bij bedrijven.
- De architectuur en *flow* is opgezet om op eenvoudige wijze ook cybersecurity bestendig te zijn.
- Tevens zijn vanuit Techleap.nl snel werkovereenkomsten opgesteld, en zijn incident procedures ingericht. Ook is er een helpdesk en een *quick scan audit* opgezet.
- Vervolgens is door Techleap.nl het portal in korte tijd (drie weken) gebouwd (in eerste instantie ondersteund door vrijwilligers van YES!Delft), en is er een proef lancering gedaan met een kleine testgroep. Nadat de noodzakelijke stappen ten aanzien van risicobeheer waren genomen kon het portal live.
- Na een aantal maanden heeft Techleap.nl onderzocht in hoeverre het initiële budget afdoende was of dat er nog steeds een urgente financieringsbehoefte was. Na overleg met het ministerie van EZK is uiteindelijk besloten om de regeling begin 2021 nog een aantal maanden open te stellen (er was nog 35 miljoen euro onderbenut).

Met wie is er samengewerkt?

Ministerie van EZK, ROM's, Invest-NL, VC's, Ministerie van Financiën.



Wat waren de opbrengsten en resultaten?

- Binnen enkele weken is een portal gebouwd die bedrijven in staat stelde op een relatief eenvoudige wijze een lening aan te vragen.
- De regeling was effectief opgezet, ook wat betreft de monitoring.
- Uiteindelijk hebben bijna 1000 bedrijven een lening ontvangen via de COL. Zie het eindrapport van de COL [hier](#).
- De Algemene Rekenkamer heeft een evaluatie gedaan over de COL en had geen enkele opmerking ten aanzien van de opzet van de regeling.

Welke lessen zijn er geleerd?

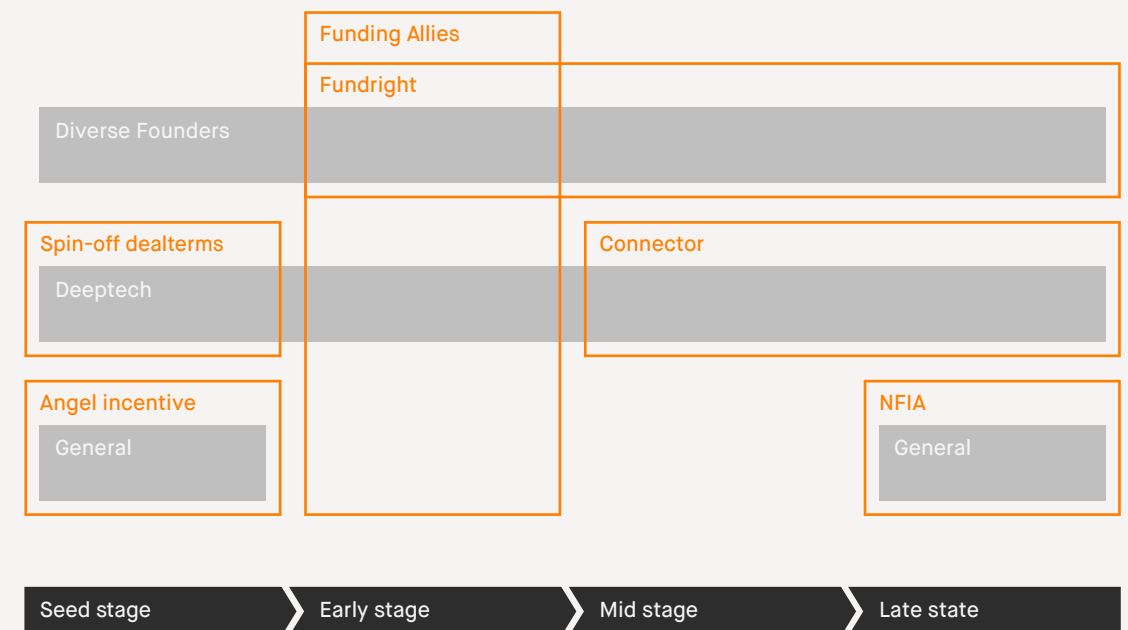
- Een expert met veel praktijkervaring en financieringskennis is nodig om een dergelijk project binnen zo'n korte tijd op te zetten en alle betrokken partijen hierin mee te krijgen (deze was zowel bij Techleap.nl als bij de ROM's aanwezig).
- Zorg dat er centrale governance wordt opgezet ten aanzien van de uitvoering van instrumenten.
- De wendbaarheid bij overheidsinitiatieven kan toenemen als men kennis heeft van hoe *low code* oplossingen (vereenvoudigde manier van softwareontwikkeling) te ontwikkelen en vervolgens te integreren.
- Onder grote druk en met een duidelijk, gezamenlijk doel kan door bestaande partijen een geoliede samenwerking tot stand komen in korte tijd.
- Normaal gesproken lopen startups verschillende investeerders af om funding op te halen, wat leidt tot vele gesprekken en verspilde tijd van alle betrokkenen. Een tool om gezamenlijke investeringen te coördineren bespaarde de investeerders en startups veel tijd. ■



tijd van alle betrokkenen. Een tool om gezamenlijke investeringen te coördineren bespaarde de investeerders en startups veel tijd. ■

Inzichten door COL-portal als basis voor latere interventies Capital team

De lessen van de eerste werkgroepen met investeerders, aangevuld met de inzichten vanuit het COL-portal project, vormden een stevige basis voor de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en interventies. Een van de inzichten uit deze eerste periode was dat investeerders vaak een specifieke focus (bijvoorbeeld SaaS, healthtech, deeptech etc.) hebben en zij veel minder geïnteresseerd zijn in startups met een oplossing op een ander terrein. Het is daarom effectiever om investeerders rondom een bepaald thema te verbinden om vervolgens samen te investeren of ervoor te zorgen dat zij het stokje van elkaar overnemen qua financiering. Het liefst zijn daarbij dan ook de partners en het management van de partners aangesloten omdat zij uiteindelijk de belangrijkste beslissingen maken. De portal met daaraan financiering gekoppeld zorgde zowel aan de kant van de bedrijven als aan de kant van investeerders voor meer betrokkenheid. Deze lessen hebben we meegenomen bij het ontwikkelen van de Connector-tool (zie figuur hieronder).



40 **Andere programma's en initiatieven Capital team**

Na de lancering van het COL-portal is het Capital team zich gaan focussen op een aantal andere knelpunten (*funding gaps*, zie plaat hieronder) voor bedrijven zoals het inzichtelijker maken van financieringsmogelijkheden en ervoor zorgen dat startups en scaleups hier goed op voorbereid zijn.

Zo heeft het team zich onder andere gericht op het tekort aan financiering in de vroege fase en het ontbreken van een effectieve regeling om investeringen van succesvolle ondernemers (*business angels*) in de vroege fase te stimuleren. Succesvolle ecosystemen kennen allemaal een dergelijke regeling en Techleap.nl (en daarvoor StartupDelta) had samen met veel partijen uit het ecosysteem al jarenlang gepleit voor introductie van een soortgelijke regeling in Nederland (onder andere in het KickstartNL-manifest dat meer dan 300 keer is ondertekend). In 2022 heeft Techleap.nl aan PwC gevraagd onderzoek hiernaar te doen. Het [onderzoek](#) bestond enerzijds uit een landenvergelijking en anderzijds uit een enquête onder 200 *business angels* over hun investeringsgedrag. De resultaten van dit onderzoek zijn ook gepresenteerd aan ambtenaren van het ministerie van EZK en de minister heeft in een Kamerbrief van juli 2022 gereageerd op het rapport. Daarna is een aantal keer gesproken over het aanpassen van de Seed Business Angel regeling, maar in afwachting van de durfkapitaal strategie van de minister zijn deze gesprekken tijdelijk stilgelegd.

Er kwamen bij Techleap.nl veel vragen over financieringsmogelijkheden van bedrijven die door de bomen het bos niet meer zagen. Techleap.nl heeft daarop onderzoek gedaan naar de manier waarop startups en scaleups financiering ophaalden om te zien waar de knelpunten zaten. Vanuit het Rise programma ontdekten we dat startups, financieel adviseurs en platforms elkaar vaak niet vertrouwen en alleen via aanbevelingen van andere ondernemers hulp zoeken. Zo is vervolgens onder andere met de [Funding Allies-pagina](#) een overzicht geboden van de verschillende dienstverleners die bedrijven kunnen helpen financiering op te halen (zoals matchmakers, platforms en *investor readiness* programma's, maar alleen degenen die meerdere positieve aanbevelingen hadden van ondernemers).

Funding Allies

Capital

Wat is Funding Allies?

Een (online) overzicht van dienstverleners die startups en scaleups kunnen helpen financiering op te halen. Dit kan een consultant zijn om een pitch aan te scherpen, een adviseur die alles weet over subsidies, een platform waarop bedrijven automatisch worden gematcht met relevante investeerders, of programma's die bedrijven helpen *investor ready* te worden. Dienstverleners kunnen zich aanmelden, mits ze aanbevelingen hebben van drie bedrijven. Als bedrijven feedback hebben op dienstverleners kunnen ze dit ook laten weten.

Hoe is er te werk gegaan?

- Techleap.nl heeft een vragenlijst opgesteld die de dienstverleners konden invullen, waarin werd gevraagd naar bijvoorbeeld hun trackrecord en specialisme.
- Vervolgens moest de dienstverlener drie positieve beoordelingen krijgen van startups die ze hadden geholpen.
- Als de drie reviews binnen waren, werd deze getoond in een database die voor iedereen inzichtelijk is.
- Het platform waarop dit draaide was Airtable.

Welke lessen zijn er geleerd?

- De tool bleek een *lean and mean* manier om een markt inzichtelijk te maken, en de ondernemers door te werken met referentie enige controle te geven op de kwaliteit.
- Relatief eenvoudige manier om vragen van ondernemers te beantwoorden, ook door deze groep door te verwijzen naar de pagina.
- De tool zou uitgebreid kunnen worden met inzichtelijke reviews. ■

Financiële
dienstverleners
voor startups
en scaleups

42 Daarnaast heeft het team zich gericht op het versterken van de investeringsmarkt, enerzijds door te focussen op buitenlandse VC-fondsen en te onderzoeken of zij ook zouden kunnen co-investeren met Nederlandse fondsen en anderzijds door te kijken naar Nederlandse institutionele investeerders (zoals pensioenfondsen) die kunnen voorzien in de grotere tickets. Tijdens de StartupDelta-periode werden al netwerkbijeenkomsten en diners voor investeerders georganiseerd in belangrijke hubs en in de marge van grote tech-evenementen in het buitenland, met als doel om Nederlandse VC's en internationale VC's te verbinden. Eind 2020 werd (als onderdeel van het Energie-thema, zie verderop) een LP/GP⁶ Investor Summit georganiseerd met toonaangevende internationale sprekers en experts⁷ om de discussie aan te zwengelen over investeringen in klimaat- en energie startups en scaleups. Daarmee werden internationale top investeerders in contact gebracht met Nederlandse publieke en private investeerders. Als opvolging van de Summit is een [werkgroep](#) gestart bestaande uit internationale VC's en LP's en vertegenwoordigers vanuit enkele ROM's en Invest-NL met als doel om meer te co-investeren in Europa. In het verlengde daarvan is samengewerkt met CoFoF (co-financing our future, een netwerk van impact investeerders dat in 2019 is gelanceerd om gezamenlijk te investeren in impactvolle bedrijven) om dat initiatief een push te geven. Met pensioenuitvoerders als APG en MN die interesse toonden om te investeren in durfkapitaal en met Invest-NL werd daarnaast de Allocate conferentie in Londen bezocht om connecties te maken met VC-fondsen uit het buitenland. Dat leverde uiteindelijk helaas niet het gewenste resultaat op waarop is besloten de interventie op dat punt on hold te zetten.

Eind 2021 heeft Techleap.nl samen met de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP) een [rapport](#) uitgebracht over investeringen vanuit Nederlandse pensioenfondsen in durfkapitaal en de potentie op dat gebied. Ook om op die manier de discussie hierover weer op gang te brengen. Daarnaast is met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en het data team van Techleap.nl een samenwerking geformaliseerd om buitenlandse VC-fondsen naar Nederland te halen. Deze samenwerking heeft ook geleid tot het naar Nederland halen van het [NATO Innovation Fund](#). Onder StartupDelta werden al samen met de NVP en NFIA enkele workshops georganiseerd met betrekking tot het aantrekken en vestigen van buitenlandse fondsen.

6. LP: Limited Partner (vaak institutionele investeerders, voorzien in het kapitaal), GP: General Partner (juridische entiteit van een VC-fonds die het partnerschap managet).

7. o.a. Larry Fink (CEO BlackRock, één van 's werelds grootste vermogensbeheerders uit de VS), Rebecca Henderson (Harvard, auteur van Reimagining Capitalism) en Pär-Jörgen Pärson (partner bij Northzone, een groot early stage VC-fonds met kantoren in Europa en de VS).

Connector Capital

Wat is Connector?

Een platform om te faciliteren dat deep tech startups (vanaf series A), Nederlandse investeerders en internationale investeerders rondom financieringsvragen met elkaar in contact komen. De Connector versterkt het netwerk van deep tech-investeerders (nationaal en internationaal) onderling.

Een platform om het contact te faciliteren tussen deep tech startups en investeerders (nationaal en internationaal)

Uit analyse bleek dat Nederlandse startups niet of nauwelijks op de agenda staan bij internationale, vooraanstaande tech investeerders en dat financiering eigenlijk alleen tot stand komt via warme introducties. Naar voorbeeld van onder andere Israël ontstond de wens om Nederlandse startups beter onder de aandacht te brengen bij relevante internationale partijen, in het bijzonder startups voor wie in Nederland weinig of geen geschikte investeerders zijn, zoals deep tech startups. De Connector-tool heeft als doel om veelbelovende Nederlandse bedrijven in de *spotlight* te zetten. Techleap.nl speelde geen rol bij een mogelijk vervolg van de eerste kennismaking. Eind 2022 is gestart met een pilot, in 2023 is het project verder uitgebouwd.

Hoe is er te werk gegaan?

- Er zijn werkbezoeken met ondernemers georganiseerd naar Silicon Valley, New York, Boston, Londen, Parijs (Hello Tomorrow) en Helsinki (Slush) om relaties aan te gaan en investeerders te verbinden aan ondernemers.
- Als pilot is begonnen met healthtech, voor dit thema was ook een Pole Position-programma geweest waardoor er al onderzoek en data over deze sector voorhanden was.
- Het Connector-team heeft die bedrijven benaderd en parallel de investeerders.
- Deze aanpak bleek te werken, zo kon worden opgemaakt uit de connecties die tot stand kwamen en de feedback die Techleap.nl van bedrijven en investeerders kreeg.
- Eind 2022 is de selectie uitgebreid met andere deep tech bedrijven, waar vaak het grootste marktfalen zit.

Welke lessen zijn er geleerd?

- Marktfalen is structureel aanwezig op de hele grote financieringsbedragen voor alle sectoren, daar zijn ook eigenlijk geen Nederlandse investeerders bij betrokken.
- Voor wat betreft deeptech is het een probleem dat waarderingen laag zijn doordat Nederlandse investeerders meer risico avers zijn en vaak een minder lange adem hebben dan internationale investeerders. Dit resulteert in lagere waarderingen en zorgt voor minder groeikapitaal en tragere groei.
- Vanwege deze omstandigheden, en omdat Techleap.nl niet wil concurreren op gebieden waar andere al actief zijn, is gekozen voor een focus op deeptech, vanaf series A.
- Vanwege de gezamenlijke focus op deeptech en de groeifase van de bedrijven wordt inmiddels ook meer samengewerkt op sourcing en ondersteuning tussen Pole Position en de Connector. ■



Founder Advisory Board

Als onderdeel van de strategie binnen Capital is in 2022 een Founder Advisory Board opgericht. De rol van deze adviesraad is om Techleap.nl te ondersteunen door:

- mee te denken over de strategie;
- te helpen connecties te maken.

Het bestuur brengt top investeerders met een 'oranje hart' bijeen en bestaat nu uit: Robert Verwaayen (Keen Venture Partners), Michael Jackson (Multiple Capital), Ilonka Jankovic (Rubio), Pieter Kemps (Sequoia Capital) en Michiel Kotting (Northzone). ■



48 **Het Talent team ging van start onder leiding van Marloes Mantel, die als voormalig Chief People Officer bij Ticketscript en HR Director Europe bij Eventbrite veel ervaring had opgedaan in het aantrekken van talent en het opschalen van een bedrijf tot en met IPO.**

De uitdaging voor scaleups in 2020

Uit de data en analyses van Techleap.nl die aan de basis lagen voor het Action Plan 2020 kwamen de volgende uitdagingen naar voren op het gebied van talent:

- Het aantrekken en behouden van talent is een van de grootste uitdagingen voor scaleups. Er is een flinke strijd gaande om tech talent binnen te halen, zowel professionals met een tech achtergrond (developers, programmeurs) als mensen die ervaring hebben met het opschalen van een bedrijf. Nederlandse scaleups nemen het daarin niet alleen op tegen veel grotere tech bedrijven uit de hele wereld, maar ook tegen scaleups in het buitenland die veel gunstigere (arbeids)voorwaarden kunnen bieden.
- De nationale talentpool is niet groot genoeg om het aantal vacatures te vervullen en er is te weinig nieuwe aanwas vanuit traditionele opleidingen zoals universiteiten, hbo's of andere publieke opleiders in Nederland.
- Er blijft een grote pool van divers talent onbenut.



Marloes Mantel

De ambitie van Techleap.nl in 2020 voor het ecosysteem in 2023

Het percentage moeilijk te vullen vacatures (bijvoorbeeld op het gebied van softwareontwikkeling) in Nederland is met 25% afgenomen en er is gezorgd voor een gemakkelijke toegang voor scaleups tot divers techtalent.

Via pilots de aanpak en strategie bepalen

Om de strategie en inzet te kunnen bepalen, is vanaf de start samengewerkt met ondernemers. Op basis van onderzoeken en internationale voorbeelden is een eerste opzet opgesteld. Deze is vervolgens gevalideerd bij een aantal ondernemers uit het netwerk van Techleap.nl. De uitdagingen op het gebied van Talent waren groot en divers. Het was daarvoor een uitdaging om enerzijds de focus en daarbinnen de knelpunten te

kiezen als, in het verlengde daarvan, de doelgroep. Wat was de doelgroep eigenlijk? Waren het de ondernemers, chief people officers, recruiters, opleiders of het tech talent zelf? Daarbij was het speelveld met heel veel verschillende partijen, waaronder tech opleiders zoals codeerscholen, recruiters en verschillende ministeries zoals OCW, EZK en SZW, een uitdaging. De manier van werken die het team koos, was om te starten met een aantal pilots en projecten na de pilotfase aan te passen waar nodig. Op die manier kon getoetst worden wat aansloeg en wat niet en kon de aanpak indien nodig aangepast worden gedurende de uitvoering.

Inhoudelijk werd de focus op drie thema's gelegd:

- Aantrekken en behouden van talent uit binnen en buitenland
- Vergroten van de talentpool door om- en bijscholing
- Verbeteren van diversiteit en inclusiviteit (zie daarvoor ook het hoofdstuk DEI)

Daarnaast was er binnen het team een onderdeel data en kennis, gericht op het delen van data over werkgelegenheid, diversiteit en content voor ondernemers over bijvoorbeeld leiderschap en cultuur.

Data & Knowledge

Data on labour market changes, diversity

Key knowledge for scaleups and stakeholders

Diversity & Inclusion

#Fundright
#HireRight

Reskilling & Upskilling

Strengthen the position of digital initiatives

Connect graduates with scaleups

Recruitment

Branding campaign international talent

Careerspage

Talent sharing platform

Data + MarCom

Project Management

Governmental Affairs

50 **Welke programma's en initiatieven zijn er ontwikkeld?**

Om iets te doen aan het aanbod van tech talent is gekozen om de positie van private tech opleiders zoals Codam, Techgrounds en GrowthTribe⁸ te versterken. Dit is gedaan door hen periodiek bij elkaar te brengen en onder andere te bespreken hoe hun aanbod zo goed mogelijk kan aansluiten bij de vraag vanuit startups en scaleups. Met hen is ingezet op het verkrijgen van een accreditatie als erkende opleider. Daarnaast hebben zij, samen met het opleidingsfonds CA-ICT toegang gekregen tot omscholingsregelingen zoals NL Leert Door. Hiermee zijn 1500 studenten opgeleid (zie pagina 52). Ook zijn er diverse voorstellen richting overheid en politiek gedaan om meer mensen in de tech op te leiden en deze opleidingen voor meer mensen toegankelijk te maken via inkomensondersteuning. Enkele voorstellen van Techleap.nl, zoals een publiek-private samenwerking naar voorbeeld van het Franse Grande Ecole du Numérique (GEN), zijn opgenomen in Kamerbrieven van de minister van EZK over digitale banen.⁹ Met het oog op het invullen van de vele openstaande vacatures bij tech bedrijven in Nederland is tevens een [website](#) opgezet met daarop alle vacatures (zie pagina 54). Deze website bood internationaal talent inzicht in de Nederlandse tech banenmarkt en het was een handige tool tijdens internationale missies en beurzen. Om startup en scaleups beter in staat te stellen talent aan te trekken en te behouden is op het terrein van overheidsbeleid ingezet op een goede medewerkers participatieregeling zoals alle succesvolle ecosystemen die kennen. Een eerste stap in die richting is vanaf 2019 ingezet door het moment van het belasten van aandelenopties voor medewerkers te verschuiven en daarmee een liquiditeitsprobleem op te lossen. Techleap.nl heeft in dit proces onderzoeken opgesteld, kennis gedeeld en experts aan tafel gebracht bij de overheid. In januari 2023 is de nieuwe regeling in werking getreden. Tegelijkertijd bleef de inzet van Techleap.nl en partners gericht om ook het belastingtarief te verlagen dat medewerkers betalen als zij aandelen in hun bedrijf kopen. In december 2022 heeft het kabinet in een Kamerbrief aangegeven verdere stappen te onderzoeken, waaronder het tarief. Naast de inzet op het beleid is ook ingezet op het bieden van handvatten aan ondernemers om medewerkersparticipatie op een goede manier te implementeren binnen hun bedrijf. Zo zijn er meerdere sessies met experts en ervaren ondernemers voor leden van de BOLD-gemeenschap georganiseerd.

8. Bij tech opleiders volgen studenten opleidingen tot programmeur, data-analist en 'growth hacker'. Deze opleidingen duren meestal drie tot zes maanden. Uitzondering hierop is de fulltime programmeeropleiding bij Codam die 2-4 jaar duurt.

9. o.a. Kamerbrief over inzet op arbeidsmarktkrapte voor klimaat- en digitale transitie.

Aangezien het vermogen om het beste talent aan te trekken sterk afhankelijk is van de bedrijfscultuur en effectief HR-beleid is de *People & Culture Scaleup Guide* ontwikkeld met praktische inzichten van top experts over thema's op het gebied van talentontwikkeling en cultuur binnen scaleups. Het gender diversiteitsprobleem binnen tech bedrijven is ten slotte in eerste instantie aangepakt door investeerders bewust te maken en tot actie aan te zetten via de verdere ontwikkeling van #Fundright. In 2022 en 2023 heeft dit thema verder gestalte gekregen via de Diverse Leaders in Tech-community (zie het hoofdstuk over DEI).

Naast het opzetten van deze concrete programma's is er ook intensief samengewerkt met het Netherlands Point of Entry (NPOE) binnen RVO op het gebied van recruitment en het aantrekken van tech talent voor het Nederlandse startup ecosysteem. Deze samenwerking bestond onder andere uit een gezamenlijke deelname aan de carrièrebeurs van MIT in Boston. Ook is er met Picnic een workshop georganiseerd over hoe je een tech team moet leiden tijdens de Web Summit in Lissabon, met onder anderen Daniel Gebler, CTO van Picnic, als spreker.

Uit al deze verschillende programma's en initiatieven zijn lessen getrokken waardoor beter bepaald kon worden waar Techleap.nl het meest impact kon maken op het gebied van talent en wat dit betekende voor de focus en inzet van het Talent team. Op basis van deze ervaringen is gekozen om de focus halverwege 2021 te verschuiven naar ontwikkeling van

(divers) leiderschap binnen scaleups, als belangrijke succesfactor voor het kunnen aantrekken en vasthouden van talent. Dit heeft zoals hierboven al aangegeven geleid tot de Diverse Leaders in Tech-community (zie hoofdstuk DEI). ■



Erkenning van tech opleiders zodat er meer tech talent opgeleid kan worden

Wat is het?

Techleap.nl heeft een groep van twaalf tech opleiders gedurende anderhalf jaar ieder kwartaal bijeen gebracht, hun aanbod en impact voor het voetlicht gebracht bij de beleidsmaker in Den Haag en hen geholpen toegelaten te worden tot subsidieregelingen met als doel te zorgen dat er meer tech talent in Nederland wordt opgeleid om bij startups en scaleups aan de slag te gaan.

Hoe is er te werk gegaan?

Techleap.nl heeft eerst zelf uitvoerig onderzoek gedaan naar initiatieven in andere landen en steden, zoals Frankrijk, Duitsland en New York. Daarnaast is er ook veel gesproken met tech opleiders in Nederland. Op basis daarvan is de inschatting gemaakt dat Techleap.nl een rol kon spelen om ervoor te zorgen dat deze opleidingen betaalbaarder werden voor studenten.

Techleap.nl heeft in de beginperiode twee rondetafels georganiseerd, een met zowel CTO's, HR-managers als tech opleiders en een aparte rondetafel met alleen de opleiders. Doel was om de behoefte van scaleups in kaart te brengen en te onderzoeken hoe de aansluiting tussen scaleups en tech opleiders verbeterd kon worden. Vervolgens werden elk kwartaal bijeenkomsten georganiseerd voor de tech opleiders.

Met wie is er samengewerkt?

Een groep van twaalf tech opleiders (Codam, Techgrounds, Growth Tribe, Winc Academy, Codaisseur, Bit Academy, The Talent Institute, Techionista, HackYourFuture, The Code to Change en Ironhack), het opleidingsfonds CA-ICT, CTO's, en HR-managers van een aantal bedrijven uit het netwerk van Techleap.nl.

Wat waren de opbrengsten en resultaten?

- Er is toegang gefaciliteerd voor tech opleiders tot de subsidieregeling NL Leert Door als erkende opleider, in samenwerking met het Opleidingsfonds Arbeidsmarkt ICT. Eerder voldeden de tech opleiders niet

aan de criteria van de overheid voor opleiders. Hier konden de tech opleiders vervolgens op voortbouwen bij het aanvragen van accreditatie voor de STAP-regeling, een subsidieregeling voor scholing en ontwikkeling voor werkenden en werkzoekenden. Met het toegekende budget van 1,5 miljoen euro konden 1500 studenten worden opgeleid.

- Door het bij elkaar brengen van de tech opleiders ontstond er een netwerk van tech opleiders waardoor de onderlinge informatie-uitwisseling en het lerend vermogen binnen deze groep werd gestimuleerd.
- Het aanbod van [tech opleiders](#) is inzichtelijk gemaakt voor scaleups.
- Techleap.nl heeft het initiatief genomen voor een rapport over de toegevoegde waarde van deze tech opleiders voor de economie en maatschappij dat door de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) zal worden uitgebracht.
- Techleap.nl heeft een beleidsvoorstel geschreven voor een initiatief naar voorbeeld van *Grande Ecole du Numérique* (GEN) in Frankrijk, een publiek-privaat samenwerkingsverband dat dient als label voor erkenning van tech opleidingen en waarmee ook financiële ondersteuning wordt geboden voor studenten die dat nodig hebben. Vanuit de overheid is het Franse initiatief inmiddels genoemd in Kamerbrieven en er wordt nu ook gekeken naar inkomensondersteuning voor mensen die zich willen laten omscholen maar het inkomensgat niet kunnen opvangen.

Welke lessen zijn er geleerd?

Na anderhalf jaar is dit programma stopgezet aangezien het Talent team besloot zich te focussen op toegang tot ontwikkeling van leiderschap binnen scaleups. Het bleek ook lastig om de directe aansluiting tussen scaleups en tech opleiders te realiseren, aangezien de opleiders vooral junior talent en niet zozeer ervaren talent opleiden. Er was binnen de overheid helaas op dat moment ook onvoldoende tractie en politieke commitment om een soortgelijk initiatief als in Frankrijk (GEN, zie hierboven) op te zetten en de tech opleiders een vorm van accreditatie te verschaffen. ■

Wat is de Carrièrepagina?

Een database waarin alle openstaande vacatures bij Nederlandse tech bedrijven op één plek bij elkaar zijn gebracht om deze onder de aandacht te brengen bij (internationaal) tech talent. Voorheen stonden alle vacatures verspreid over het hele internet en was er geen centrale databron voor vacatures bij tech bedrijven. Startups en scaleups hebben daarnaast vaak niet de middelen om hun banen te actief te promoten en tech talent is daardoor onvoldoende op de hoogte van de carrièremogelijkheden.

Deze database kwam goed van pas bij handelsmissies en (internationale) beurzen, om internationaal talent te faciliteren en te wijzen op de banen en carrièremogelijkheden bij Nederlandse techbedrijven. Uiteindelijk paste het platform niet meer binnen de strategie van het Talent team en was het niet intentie van Techleap.nl om het platform structureel te beheren maar over te dragen aan een organisatie die dat wel kan. Daarom is uiteindelijk besloten om het platform onder te brengen bij de Welcome to NL [website](#) van de Talent Coalition van RVO.

Hoe is er te werk gegaan?

- Techleap.nl heeft een partnernetwerk aangesloten van regionale en lokale startup-organisaties (voortbouwend op de *one-single-hub* die al in de StartupDelta- tijd was opgebouwd), zij werden verantwoordelijk voor het aandragen van bedrijven uit hun regio. Zo werd de kwaliteit van de startup vacatures hoog gehouden, en werd de pagina op regionaal niveau via de kanalen van de partner organisaties gedeeld.
- Vervolgens is er een database met vacatures gebouwd in samenwerking met een bedrijf dat alle vacaturepagina's scant en vervolgens via een API aanlevert.
- Er zijn marketingactiviteiten richting banenzoekers opgezet met een Nederlands growth hacking bureau. Zowel in Nederland als in geselecteerde regio's in het buitenland is er vervolgens geadverteerd.

Een database waarin alle openstaande vacatures bij Nederlandse techbedrijven op één plek bij elkaar zijn gebracht

Met wie is er samengewerkt?

RVO, College Life, tientallen startups die feedback hebben gegeven op het platform.

Wat waren de grootste uitdagingen?

- Het bleek niet mogelijk om te zien welke kandidaten via het platform bij een startup of scaleup solliciteerden. Hierdoor was het lastig om de impact te meten.
- Het opzetten en onderhoud van het platform bleek een flink IT-project dat veel aandacht en tijd kostte en dat is van tevoren onvoldoende ingeschat door het Talent team.
- Het bijhouden, verder ontwikkelen en promoten van een platform vraagt om specifieke *skills*, en deze vaardigheden had Techleap.nl onvoldoende in huis. Bovendien waren er beperkingen aan wat Techleap.nl kon doen omdat niet geconcurrereerd mag worden met marktpartijen.

Welke lessen zijn er geleerd?

- De pagina werkte onder andere goed voor buitenlands tech talent dat de Nederlandse vacaturepagina's niet of onvoldoende wist te vinden. Mede daarom is het platform geadopteerd voor internationaal gebruik door RVO. ■



#Fundright Talent & Capital

56

Wat is #Fundright?

Een gezamenlijk initiatief van Techleap.nl (eerder ook onder StartupDelta) en oorspronkelijk 25 investeerders met als doel gelijke toegang tot financiering en kansen voor alle ondernemers, ongeacht hun achtergrond of geslacht. De investeerders commiteerden zich via een gezamenlijke verklaring aan de volgende acties:

- Binnen drie jaar na ondertekening zullen de deelnemende VC's zelf en de managementteams van de huidige en toekomstige portfolio bedrijven een bezetting hebben die voor 35 procent uit vrouwen bestaat.
- Een aanzienlijk percentage van de bedrijven waarin de VC's (mede) investeren, is (mede)opgericht door een vrouw.

Een beweging waarmee investeerders zich commiteerden aan meer diversiteit binnen hun eigen organisaties en portfoliobedrijven en meer investeringen in bedrijven met een vrouwelijke founder

Het initiatief is vanuit de investeerders opgezet en Techleap.nl heeft met name een faciliterende rol gespeeld. Uiteindelijk hebben zich meer dan 50 investeerders bij het initiatief aangesloten. In 2022 is besloten om het initiatief voort te zetten onder de internationale vlag van Diversity VC. Dit is een internationaal netwerk van VC's die ernaar streven de diversiteit standaard in het VC-landschap te verhogen aan de hand van hun *Diversity VC Standard*.

Met wie samengewerkt?

50 Nederlandse VC's, Diversity VC.

Hoe is er te werk gegaan?

- De directe aanleiding was een onderzoek van ondernemers en investeerders Eva de Mol en Janneke Niessen uit 2018 waaruit bleek dat Nederlandse VC's nauwelijks investeren in vrouwelijke ondernemers. Na de publicatie volgde een informeel overleg met een aantal investeerders en ondernemers.
- Gelijktijdig hieraan hadden de minister van OCW en de staatssecretaris van EZK ook initiatief genomen met betrekking tot vrouwelijke ondernemers. Daarvoor werd in februari 2019 een rondetafelbijeenkomst georganiseerd bij het ministerie van EZK.
- Tijdens het #Fundright evenement *Match Made in Heaven* in oktober

57

2019 werden een [bidbook](#) met daarin 200 veelbelovende Nederlandse startups met minimaal één vrouwelijke oprichter en het Gender Diversity [Report](#) uitgebracht.

- Jaarlijks hebben investeerders data aangeleverd over hun investeringen (helaas deden de investeerders dit niet allemaal).

Wat waren de grootste uitdagingen?

- Het commitment van investeerders om data aan te leveren over hun investeringen, er was een groot verschil tussen investeerders onderling qua commitment.
- Het was lastig om de vooruitgang meetbaar te maken.

Welke lessen zijn er geleerd?

- Het #FundRight-initiatief heeft gezorgd voor meer bewustzijn rondom diversiteit, het onderwerp wordt steeds actiever besproken, maar het #Fundright-initiatief en verhoogde bewustzijn hebben helaas nog onvoldoende bijgedragen aan het verhogen van het percentage investeringen in diverse founders.
- De betrokkenheid bij de deelnemende VC's voor een succesvolle voortgang en uitvoering is van doorslaggevend belang. De inzet moet vanuit de leden komen, Techleap.nl heeft als facilitator een beperkte invloed.
- Bij de start van het project was er onvoldoende realisatie dat er bij investeerders nog veel weerstand en barrières bestaan om onderling data te delen en dat het gesprek hierover gevoerd moet blijven worden.
- Naast het verzamelen van data is het belangrijk om meer te focussen op hoe die kwantitatieve doelen bereikt zullen worden. ■





60 Het Markets team stond bij de start van Techleap.nl onder leiding van Wibe van de Vijver, die als senior strate- gist bij Google had gewerkt en vervolgens aan de slag was gegaan bij de Y-Combinator startup Impraise om hun uitbreiding naar de VS te leiden. Hij bracht dus veel ervaring mee over wat erbij komt kijken om een bedrijf internationaal op te schalen.

De uitdaging voor scaleups in 2020

De drie grootste uitdagingen¹⁰ voor scaleups op het gebied van internationalisering waren toegang tot:

- internationale klanten
- lokale partners
- lokaal talent

De ambitie van Techleap.nl in 2020 voor het ecosysteem in 2023

Techleap.nl wilde van Nederland het beste ver- bonden ecosysteem ter wereld maken, de ideale springplank voor ondernemers om nationaal en internationaal op te schalen. De ambitie was een verhoging van het aantal internationaal succesvolle scaleups met 15% in 2023, gebaseerd op succescriteria zoals buitenlandse inkomsten, kantoren en internationale investeerders.

Van start en impact corona

Ook voor het Markets team was het van belang om eerst het hele speel- veld te overzien. In de beginperiode is veel gesproken met allerlei ver- schillende organisaties in het ecosysteem, zoals investeerders, onderne- mers en corporates waarbij de uitdaging erin lag om een goede focus te bepalen. Oorspronkelijk was de binnenlandse markt (corporates, over- heid) ook een onderdeel van Markets, maar na uitgebreid onderzoek en gesprekken met betrokken partijen is de keuze gemaakt om dat te laten vallen. Op binnenlands gebied bestonden reeds een aantal initiatieven en de toegevoegde waarde van een nieuwe interventie zou te klein zijn. Daarvoor in de plaats is er gekozen voor een samenwerking met onder andere TekDelta.



Wibe van de Vijver

10. Rapport van de ScaleUp Institute.

61 Corona heeft ook grote impact gehad op de inspanningen binnen het Markets team. Voor veel bedrijven stond internationale expansie tijdens corona helemaal stil. Daarnaast kon niet meer gereisd worden en von- den internationale conferenties geen doorgang. De focus van scaleups verschoof naar het verlagen van de kosten en het zoeken naar overbrug- gingsfinanciering. Uit het COVID-19 impact report bleek dat de impact vooral zichtbaar was op drie gebieden: minder snelle aanwas en groei van klanten, lastig om financiering op te halen en verlies van bestaande klanten of business. Het Markets team besloot daarom het merendeel van de internationalisering programma's en initiatieven *on hold* te zetten en de inspanningen te richten op directe ondersteuning aan het ecosysteem, zoals het opzetten van de Corona support [portal](#) (waardoor 100 startups concreet zijn geholpen), samenwerking intensiveren met regionale partijen, faciliteren van expertsessies en sessies organiseren met startup liaison officers (SLO's) in verschillende landen in Europa en daarbuiten.¹¹ Ook werd de Scaleup Global Tour georganiseerd, een digitaal evenement van een week met interactieve workshops over het betreden van interna- tionale markten waar meer dan 200 ondernemers aan deelnamen.

11. Begin 2019 zijn zes prioritaire, internationale, grootstedelijke gebieden (hubs) geïdentificeerd waar Nederlandse start-en scale-ups goed zouden kunnen opschalen. Deze hubs zijn New York/Boston, San Francisco/Los Ange- les, Singapore, Londen, Berlijn en Parijs. In elke hub is een SLO aangesteld om Nederlandse start-en scale-ups in contact te brengen met voor hen interessante partijen, zoals mentoren, potentiële samenwerkingspartners, investeerders of klanten.



62 **Strategie rondom drie pijlers**

In de periode na corona werden de activiteiten vanuit het Markets team gecentreerd rondom drie pijlers:

1. Data & insights: inzichten bieden (onder andere operationeel en juridisch) over een aantal van de markten waar de meeste scaleups naartoe uitbreiden (VS, Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Frankrijk).
2. Activation: activiteiten en programma's met experts organiseren om kennis te delen en het netwerk te versterken. Oorspronkelijk was het de bedoeling om missies richting een aantal landen te organiseren, maar als gevolg van corona werd dit anders opgezet.
3. Network: internationaal netwerk van experts ontsluiten, in eerste instantie experts in brede zin, later kwam de focus te liggen op ondernemers en operators/C-level.



Wat betreft de vierde pijler (*Domestic assets*) is na uitgebreid onderzoek gekozen om die te laten vallen (zie toelichting hierboven onder het kopje 'van start en impact corona').

De drie pijlers *data & insights*, *activation* en *network* waren gebaseerd op de zogenaamde 'reis van de ondernemer' (zie ook het figuur hiernaast) bij internationalisering:

- waar en wanneer: keuze voor het land/de plek en timing (*data & insights / strategize internationalisation*)
- hoe: strategie bepalen (*activation / drive international business*)
- wie: zorgen voor het juiste netwerk daar ter plekke (*network / expand & soft-landing*)



Welke programma's en initiatieven zijn er ontwikkeld?

In eerste instantie is vooral gefocust op de pijler 'data & insights' (de GoGlobal-website, zie kader) en 'activation' (markttoegang, zie kader). De ervaring die we hadden opgedaan met ons Rise programma leerde ons dat ondernemers het meeste leren van onderlinge contacten. Daarom verschoof medio 2021 de focus naar de pijler 'network' en 'community building' als onderdeel van de nieuwe Techleap.nl strategie (zie hoofdstuk Community aanpak). ■

Markttoegang programma's

Markets

64

Wat zijn de Markttoegang programma's?

Programma's voor bedrijven die willen uitbreiden naar een bepaalde markt (bijv. VS, Duitsland of Verenigd Koninkrijk). Tijdens deze (online) programma's kregen deelnemers essentiële en praktische informatie van experts (bv. founders of investeerders die al actief zijn in die markt) over de betreffende markt. Dit kon gaan over juridische en operationele zaken, maar ook over de investeringsmarkt.

Programma's voor bedrijven die willen uitbreiden naar markten als de VS, Duitsland of het Verenigd Koninkrijk

Hoe is er te werk gegaan?

Als eerste is er begonnen met een pilot voor een markttoegang programma gericht op de Duitse markt. Dit was in het kader van het Techleap.nl-brede thema *Flattening the climate curve*. Het ging om een tweedaags digitaal event waarbij we samen met de ambassade in Berlijn en in samenwerking met onder andere experts van WeGrow (een consultancybureau op het gebied van internationalisering en duurzame groei) vijftien Nederlandse energie scaleups hebben geholpen aan honderd relevante connecties die deze bedrijven verder konden helpen uit te breiden richting Duitsland. Techleap.nl was daarbij in de positie om enerzijds de juiste bedrijven te selecteren en aan te spreken en anderzijds ook de juiste experts aan tafel te krijgen en daarmee het programma zo strak mogelijk in te richten voor bedrijven. Tegelijkertijd werd ook het Market Expansion Report: [Energy Edition](#) uitgebracht, zodat er ook een link met de inhoudelijke thematiek van dit programma werd gemaakt.

De pilot verliep succesvol en ook in de periode daarna zijn er soortgelijke markttoegang programma's georganiseerd in het kader van het health tech thema (naar de VS en Duitsland) en later nog naar San Francisco, New York, Boston, Londen (2x) en Berlijn (zie kader Global Founder Network). Daarbij kwam de focus meer te liggen op het leggen van contacten met andere ondernemers, die al in de betreffende markten actief waren. Een formule die ook goed werkte in onze andere programma's (Rise, Pole Position) en de BOLD-community. Uiteindelijk leren ondernemers het meeste van elkaar.

65

Mede op basis van de ervaringen vanuit de pilot rond het energie-thema, heeft Techleap.nl een format gemaakt voor andere organisaties met markttoegang programma's met zeven onderdelen voor een dergelijk programma (op maat voor een specifieke sector): aanmelding, selectie, market entry sessies, 1-1 sessies, strategie sessies op maat, samenkomst van Nederlandse en lokale partners, evaluatie en monitoring van de voortgang met behulp van het ambassadenetwerk.

Verder heeft Techleap.nl geholpen bij het opzetten van het ScaleNL, een accelerator programma gericht op toegang voor scaleups tot de Amerikaanse markt. Er is ook een financiële bijdrage geleverd voor workshops en consultants voor het ScaleNL programma en er zijn meerdere sessies geweest om alle geleerde lessen uit Rise en andere initiatieven over te brengen. Het Global Founder Network werd ook ingezet voor coaching van bedrijven die aan het ScaleNL programma hebben meegedaan.

Met wie is er samengewerkt?

- Duitsland: de ambassade in Berlijn (onder andere de startup liaison officer, WeGrow, lokale organisaties in Duitsland).
- VS: innovatie attaché Boston, RVO, startup liaison New York, startup liaison San Francisco, ScaleNL, lokale partijen in de VS (o.a. advocatenkantoor Wilson Sonsini).
- Verenigd Koninkrijk: Tech Nation.
- Frankrijk: La French Tech. ■



Wat is het GoGlobal portal?

Een website waarop alle relevante informatie met betrekking tot internationalisering bijeen was gebracht. De website bevatte relevant achtergrondmateriaal (checklist, video's met tips en inzichten van ervaren ondernemers, een overzicht met organisaties die kunnen helpen met internationalisering) en inzichten in de belangrijkste landen voor opschaaling. De inhoud van de website is inmiddels overgedragen aan RVO en zal worden toegevoegd aan hun informatie aanbod voor startups en scaleups.

Techleap.nl had deze website gebouwd naar aanleiding van gesprekken met ondernemers waaruit bleek dat er behoefte bestond aan een overzicht van de contacten in de regio's en landen, en een overzicht van de inhoudelijke content (checklists etc.) en expertise. Ook bij de partijen uit het ecosysteem zoals de SLO's en andere andere partijen uit het internationale innovatienetwerk, bestond al langere tijd de wens om een centraal overzicht te maken met daarop alle informatie om internationaal te kunnen schalen, ook om eigen contacten naartoe te verwijzen. Eerder waren al tijdens de StartupDelta-periode voor een aantal hubs *playbooks* ontwikkeld (China eCommerce, Zuidoost-Azië en Silicon Valley).



Hoe is er te werk gegaan?

Techleap.nl heeft een opdracht aan design bureau Wonderland gegeven om de website te bouwen. Voorafgaand daaraan zijn er diverse interviews met ondernemers en creatie-sessies met experts georganiseerd om de elementen en opzet van de website te bepalen, daarvoor is ook input vanuit het SLO netwerk opgehaald.

Met wie is er samengewerkt?

- WeGrow voor de internationaliserings checklist.
- SLO's voor onderzoeksrapporten op de pagina over 'hun' regio (VS, VK, Frankrijk, Duitsland en Singapore).

Welke lessen zijn er geleerd?

- Qua vorm was het beter geweest om het platform in te richten als een informatiepagina/platform. Een website is gericht op een veel groter publiek.
- Het betreft een specifieke en relatief kleine doelgroep: ondernemers die uitbreiden naar het buitenland op een specifiek moment. De behoefte van een healthtech ondernemer is daarnaast anders dan een agritech ondernemer.
- Content zoals video's en artikelen waarin ondernemers hun tips en verhaal delen is niet geschikt voor ondernemers, zij halen het meeste uit directe en interactieve (*face-to-face*) contacten met andere ondernemers. ■

Een website waarop alle relevante informatie met betrekking tot internationalisering bijeen is gebracht

Markets

Global Founders Network Markets

68

Wat is het Global Founders Network?

Een netwerk van Nederlandse scaleup ondernemers en operators/C-level die succesvol internationaal hebben opgeschaald en bereid zijn om andere Nederlandse ondernemers te helpen dezelfde stap te maken. Deze ondernemers zijn inmiddels onderdeel van de BOLD-community (zie hoofdstuk BOLD-community).

Hoe is er te werk gegaan?

Het netwerk is in kaart gebracht en geanalyseerd: welke ondernemers zijn actief in het buitenland en wie zijn er bereid om terug te geven aan het ecosysteem?

Vervolgens is het netwerk geactiveerd via activiteiten (onder andere aantal *global* evenementen met scaleups).

- Ontmoetingen tussen het Global Founder Network en de Nederlandse scaleups uit de BOLD community.
- Op drie plaatsen in de VS zijn er netwerkbijeenkomsten georganiseerd (San Francisco, Boston, New York City) voor Nederlandse founders om hen in contact te brengen met toonaangevende corporates en ondernemers en ervaren investeerders uit het ecosysteem in de VS.
- Daarnaast zijn meer kleinschalige netwerkbijeenkomsten (tien tot vijftien personen) georganiseerd in Berlijn en Londen.

Programma-format opgesteld:

- Voorbereiding: scaleup ondernemers selecteren met een concrete ambitie in een bepaalde markt, uitvragen wat hun behoeften zijn, hen helpen bij het benaderen en bereiken van de gewenste contacten. De precieze invulling van het programma ter plaatse is aan de ondernemers zelf.
- Techleap.nl organiseert twee evenementen: [1] matchmaking met de beste lokale ondernemers en relevante verbinders van Nederlandse afkomst of met een belang bij Nederland die bereid zijn Nederlandse ondernemers verder te helpen, [2] een *walking dinner* om de allerbeste lokale investeerders, ondernemers, *connectors* uit het netwerk van Techleap.nl en de SLOs en de IAs bijeen te brengen.

Een internationaal netwerk van succesvolle Nederlandse scaleup ondernemers in de VS, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk die hun kennis en netwerk delen

69

Met wie is er samengewerkt?

- SLO's en Consulaten-Generaal
- Lokale partijen zoals investeerders, corporates en andere experts.

Wat waren de opbrengsten en resultaten?

- Connecties: 80+ Global ondernemers geconnect aan 100+ BOLD ondernemers.
- Gecureerde internationale werkbezoeken met toegespitst programma voor ondernemers naar San Francisco, New York, Boston, London (2X) en Berlijn. ■





72 Het Deeptech team stond vanaf 2020 onder leiding van Anne Strobos, voormalig directeur en tevens co-founder van incubator YES!Delft. Anne bracht veel kennis mee over wat ervoor nodig is om met de excellente wetenschappelijke kennis die Nederland voortbrengt meer impact te maken, en wat er voor nodig is om meer Nederlandse deeptech startups succesvol door te laten groeien. Vanaf de zomer van 2022 wordt het team geleid door Peter Maarten Westerhout die als ondernemer (TimeLabz) en ervaren business manager (o.a. bij KPN) veel ervaring meebrengt in de ontwikkeling en uitrol van digitale ecosystemen en technologieën.

De uitdaging voor deeptech startups in 2020

De fundamentele uitdaging die deeptech bedrijven kenmerkt is de complexiteit van deze ondernemingen. Er is veel tijd, investeringen en expertise nodig om deze bedrijven succesvol door te kunnen laten groeien. Data liet zien dat Nederland in 2020 per capita meer deeptech startups had dan landen zoals Zweden, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk, maar dat vanwege de beperkte financiering die deze ondernemingen ontvangen, slechts enkelen de opschalingsfase bereiken. Het ecosysteem had in 2020 te maken vijf knelpunten die de verwezenlijking van het Nederlandse deeptech potentieel belemmerden:

- Inzichten over de specifieke uitdagingen bij de groei van startups en scaleups in de meest veelbelovende deeptech technologieën.
- Ondernemers hadden onvoldoende toegang tot de beste technologieën.
- Er was geen aandacht voor het bouwen van goed geïnformeerde en ambitieuze teams.
- Ook ontbraken de best mogelijke support netwerken van partners om groei en kennisuitwisseling te stimuleren.
- Het ecosysteem had te maken met enkele hardnekkige systemische knelpunten voor deeptech, bijvoorbeeld in regelgeving.

In tegenstelling tot de andere teams van Techleap.nl (Capital, Talent, Markets) die zich richtten op scaleups, richtte het Deeptech team zich meer op de vroege groeifase van bedrijven, omdat de oorzaken van de beperkte door groei van deeptech bedrijven vaak liggen in deze eerdere ontwikkelingsfase.



Peter Maarten Westerhout

12. Deze KPI is eigenlijk nooit leidend geweest voor de activiteiten van het Technologies/Deeptech team. Er is niet actief geprobeerd het aantal startups te beïnvloeden, dat ligt niet binnen onze macht. Ook bij Technologies was het uitgangspunt in eerste instantie hoe meer startups te converteren naar scaleups. Alleen werd al snel duidelijk dat de problemen die opschaling in de weg stonden zich al eerder in de ontwikkeling van de bedrijven manifesteerden.

De ambitie van Techleap.nl in 2020 voor het ecosysteem 2023

73 Het Deeptech team had bij de start een heldere ambitie, namelijk om eraan bij te dragen dat in 2023 het aantal deeptech startups en scaleups zou zijn verdubbeld.¹² Al snel is de focus echter verlegd van aantallen startups naar meer succesvolle deeptech bedrijven.

Het vinden van de juiste aanpak en strategie

Aan het eind van de derde StartupDelta-periode concludeerde het toenmalige team dat de inzet om het deeptech ecosysteem te verbeteren niet opwoog tegen de impact en resultaten. Dit had ermee te maken dat de focus van Nederlandse kennisinstellingen en ook het ministerie van OCW op het gebied van onderzoek en onderwijs lag, en niet op het vlak van ondernemerschap, tech transfer en valorisatie. Het lukte StartupDelta onvoldoende – en er was op dat moment onvoldoende momentum – om die focus naar deze 'derde kerntaak' te laten verschuiven door de betrokken partijen en organisaties.

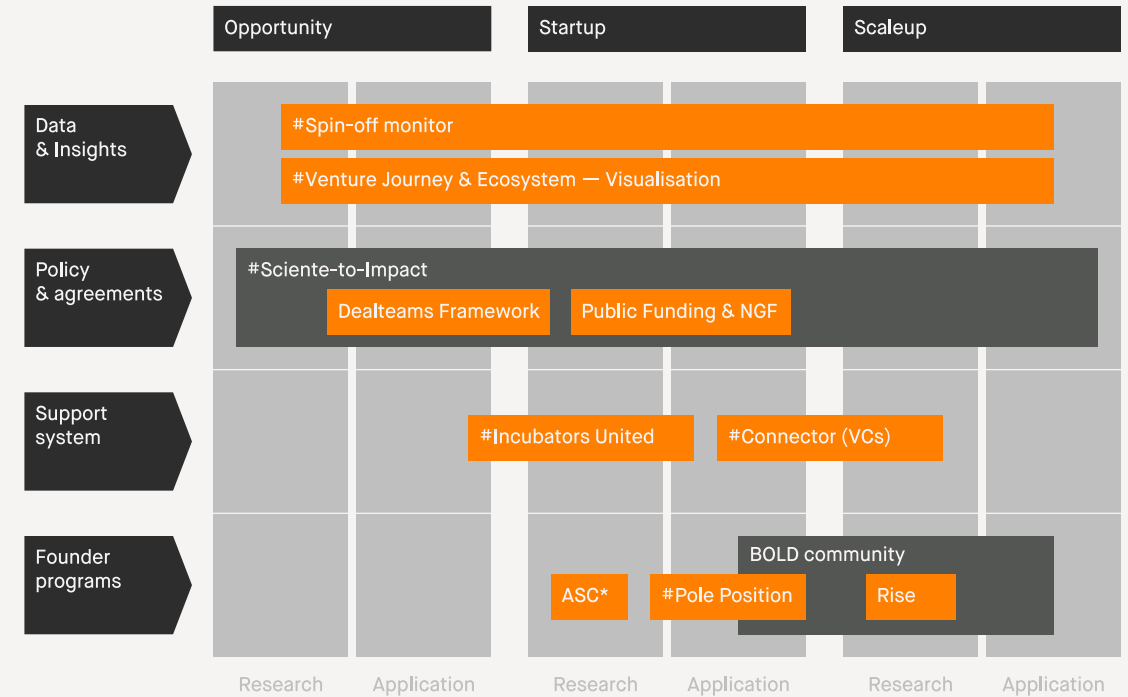
Tegelijkertijd kwam er tijdens de gesprekken over de focus van Techleap.nl vanuit het ministerie van EZK zelf het dringende verzoek het valorisatie-onderwerp niet te laten vallen. Er was juist behoefte aan een neutrale aanjager die de partijen samen zou brengen om een nieuwe koers in te slaan. De afspraak is toen gemaakt dat Techleap.nl in het eerste half jaar



74 (juli–dec 2019) zou onderzoeken of er – ook bij partners – voldoende vertrouwen was dat Techleap.nl impactvolle interventies zou kunnen doen. En ook zou bekijken of de bepalende partijen vervolgens ook het onderwerp zouden gaan aanjagen en bereid zouden zijn tot aanpassen van het bestaande beleid.

Op basis van dit onderzoek en enkele verkennende gesprekken is vervolgens in 2020 het programma van het Deeptech team gestart. Dit programma bestond uit vijf onderdelen, vormgegeven naar analogie van de 'route' van een deeptech onderneming naar groei en impact:

- Winning tech strategies: inzetten op gebieden waar Nederland zowel sterk is in technologie als industrie
- Tech in pole position to scale: toegang tot beste technologie
- Team in pole position to scale: verhogen van ambitie- en kennisniveau
- Active supporters: zorgen voor meer connecties met partners die groei faciliteren
- Clear way ahead: structurele randvoorwaarden verbeteren evenals knelpunten voor scaleups.



* Academic Startup Competition

Het deeptech ecosysteem had er ook last van dat er geen sprake was van een lerende cultuur om te komen tot structurele verandering en verbetering. In plaats daarvan werd het wiel telkens opnieuw uitgevonden, en werden de lessen van andere organisaties over wat wel en wat niet werkt, niet betrokken bij het maken van de plannen voor de eigen organisatie.

Net als de andere teams heeft het Deeptech team ook via pilots getoetst of de bedachte interventies aansloegen en of er voldoende commitment bij partijen voor was. Uiteindelijk zijn daar twee grotere initiatieven uit voortgekomen: Pole Position (gericht op deeptech ondernemers) en Science-to-Impact (gericht op het support systeem). Onderdeel van deze initiatieven is de 'Support the supporter'-aanpak waarin Techleap.nl samen met bijvoorbeeld incubators werkt aan de verbetering van hun ondersteuning van startups.

Een brede beweging gericht op het vergroten van de impact van Nederlandse wetenschap door middel van startups

Wat is Science-to-impact?

Science-to-Impact (S2I) is een brede beweging gericht op het vergroten van de impact van Nederlandse wetenschap door middel van startups. S2I

had tot voornaamste doel om de impact van de waardevolle kennis die voortkomt uit de kwalitatief hoogwaardige Nederlandse universiteiten te vergroten. Science to Impact richtte zich er ook op om valorisatie en het bijbehorende ondernemerschap binnen kennisinstellingen en universiteiten structureel te vergroten. Science to Impact is eind 2021 door Techleap.nl gelanceerd in samenwerking met Universiteiten van Nederland (UNL).

De valorisatie-initiatieven uit de jaren daarvoor waren vaak succesvol, maar het heersende gevoel was dat deze successen het resultaat waren van een projectmatige (niet structurele) aanpak die sterk afhankelijk was van het persoonlijke engagement van betrokkenen. De inhoudelijke basis van S2I werd gevormd door negen speerpunten en prioriteiten voor een effectief kennis-ecosysteem. Deze negen speerpunten zijn gebaseerd op vele reeds bestaande rapporten over kennis-ecosystemen en op rapporten van [Roland Berger](#) en het [Rathenau Instituut](#) die in opdracht van Techleap.nl zijn uitgevoerd om een breed stakeholderveld aan te spreken en cultuurverandering teweeg te brengen.

Initiatieven op het gebied van valorisatie als [Faculty of Impact](#) en de [Academic Startup Competition](#) die mede door Techleap.nl zijn geïnitieerd en georganiseerd zijn erop gericht om bij te dragen aan deze cultuurverandering (zie apart kader voor meer toelichting op deze initiatieven).

Hoe is er te werk gegaan?

De basis voor de bouwstenen van S2I is gelegd met de rapporten van Rathenau en Roland Berger. De resultaten van deze rapporten zijn met partners besproken en in een online seminar onder leiding van Techleap.nl en de Universiteit van Twente gepresenteerd, waarop verschillende werkgroepen zijn gevormd om specifieke onderdelen verder uit te werken.

Met wie is er samengewerkt?

StartupDelta en Techleap.nl hebben jarenlang gewerkt met partners als EZK, OCW, UNL (voorheen VSNU), Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), TTO overleg, 4TU, Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI), Netherlands Academy of Technology and Innovation (ActI), ROMs aan het professionaliseren en het meer 'ondernemer-vriendelijk' maken van het Nederlandse tech transfer systeem, waarbij gestaag (en met vallen en opstaan) is toegewerkt naar een momentum om verandering mogelijk te maken.

Wat waren de resultaten en opbrengsten

- De lancering van de standaard deal-terms principes voor *spin-offs*. Hierin wordt geregeld op welke manier wordt omgegaan met de overdracht van het intellectueel eigendom en het aandeelhouderschap van universiteiten in *spin-offs*. De *deal-terms* hebben tot doel meer transparantie te scheppen en zo het onderhandelingsproces tussen universiteiten en jonge bedrijven te versnellen en daarmee de kans op groei en succes te vergroten. Hier werd al jarenlang toe opgeroepen door allerlei organisaties uit het ecosysteem. De *deal-terms* zijn tot stand gekomen in een werkgroep met daarin universiteiten, investeerders en ondernemers, met ondersteuning van Techleap.nl.
- Science-to-Impact en de negen bouwstenen vormden belangrijke input voor de Kamerbrief Innovatie en Impact van de ministers van EZK en OCW.
- Een Valorisatieprogramma-voorstel voor het Nationaal Groeifonds, waarvoor Techleap.nl zich in een vroeg stadium heeft ingezet als de beste kans op een ambitieuze doorbraak om het bestaande tech transfer systeem te professionaliseren.
- Twee publicaties in de boekenserie [Denkers die Doen](#) over ondernemende wetenschappers.
- Er is een Science-to-Impact [website](#) gecreëerd waarop organisaties kunnen aangeven aan welke soortgelijke initiatieven zij werken en aan welke speerpunten ze willen bijdragen. Ook kunnen ze in contact komen met partijen die dezelfde ambities hebben. ■

78 **Academic Startup Competition**

De Academic Startup Competition is een jaarlijkse wedstrijd waarin de tien meest veelbelovende startups die voortkomen uit kennisinstellingen en universiteiten worden verkozen. De Academic Startup Competition was oorspronkelijk een initiatief van de VSNU (nu Universiteiten van Nederland, UNL), de Netherlands Academy of Technology and Innovation (AcTI) en StartupDelta en is voortgezet onder Techleap.nl. De derde editie van de competitie vond plaats van maart tot en met november 2022 met Techleap.nl als leidende organisatie in samenwerking met UNL, de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en de AcTi en ondersteund door de projectorganisatie Thrive. Uit meer dan 120 aanmeldingen (dubbel zo veel als bij de voorgaande editie) werden 85 gekwalificeerde academische startups geselecteerd. Via een zorgvuldig selectieproces, waar vele deeptech-experts en ondernemende wetenschappers waren betrokken, zijn uiteindelijk tien winnaars geselecteerd. De winnaars zijn gepresenteerd tijdens een evenement in Rotterdam, mede georganiseerd met het Erasmus Centre for Entrepreneurship. De tien winnaars zijn vervolgens afgereisd naar de VS voor een trip georganiseerd door ScaleNL, hetgeen financieel mogelijk gemaakt werd door het ministerie van EZK. Het programma bestond onder andere uit bezoeken aan Berkeley University, Stanford, Cornell Tech & MIT Nano, 1-op-1' gesprekken met experts uit het ecosysteem in Boston. Ook hebben de startups hun bedrijf gepitcht tijdens de lancering van het Nederlandse netwerk van academici in de oostkust van de VS.

De Academic Startup Competitie is een zeer waardevol instrument gebleken om wetenschap en markt dicht bij elkaar te brengen en de samenwerking tussen universiteiten te versterken.

Faculty of Impact

Faculty of Impact (Fol) is een programma voor wetenschappers (post-doc en PhD's) om naast hun onderzoek te verkennen of het mogelijk is een bedrijf te starten vanuit hun onderzoek. De inspiratie kwam van twee programma's van universiteiten in de Verenigde Staten: het Cyclotron Road programma van de Berkeley universiteit, waar de programmadirecteur van Fol Frans Nauta werkte, en Runway van Cornell Tech in New York. Na zijn tijd bij Berkeley heeft Frans Nauta onderzocht of een dergelijk programma ook in Nederland opgezet kon worden, maar dan voor alle Nederlandse

universiteiten. Tegelijkertijd waren Techleap.nl en UNL aan het onderzoeken hoe de impact van wetenschap vergroot kon worden. In 2019 heeft een delegatie van bestuurders van universiteiten, NWO en Techleap.nl een bezoek gebracht aan Berkeley. Vervolgens is een aantal jaar gewerkt aan het opzetten van het programma, dat in 2022 is gelanceerd tijdens het TEKNOLOGY evenement van NWO in Utrecht. Tijdens het evenement werden de tien geselecteerde (*scientist*) fellows bekend gemaakt die innovaties brengen gericht op energietransitie en duurzaamheid. Tijdens de opzet fase van Faculty of Impact heeft Techleap.nl naast financiële ondersteuning ook operationele ondersteuning geleverd als onderdeel van het projectteam. Inmiddels heeft Fol zich verzekerd van structurele financiering voor de komende jaren en is een verbreding van het programma voorgesteld in het Nationaal Groeifonds voorstel over valorisatie. ■



Pole Position Deeptech

80

Wat is Pole Position?

Een gezamenlijk initiatief van Techleap.nl en in eerste instantie vier incubators (YES!Delft, UtrechtInc, Novel-T en Braventure) om startups te begeleiden om door de zogeheten *valley of death* heen te komen in de groeifase van startup naar scaleup. Nadat startups door een incubator programma zijn gegaan is er weinig ondersteuning om de volgende stap in hun groei te zetten. Ze missen vaak nog ervaring, het netwerk en de financiering. Pole Position is erop gericht om hen daarbij te helpen.

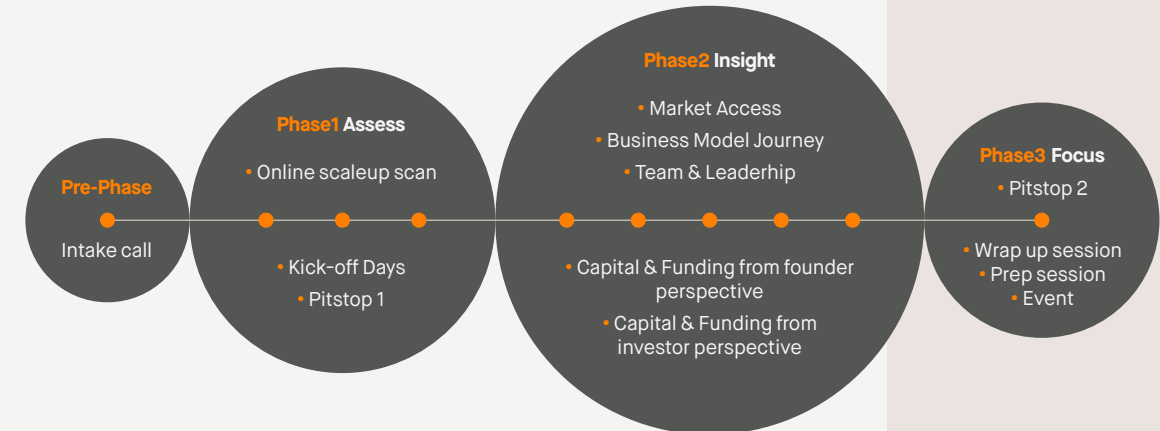
Een programma om startups te begeleiden om door de valley of death heen te komen in de groei van startup naar scaleup

Iedere editie van Pole Position heeft een specifiek impact thema om de deelnemers te verbinden met een voor hen zo relevant mogelijk netwerk. Waar programma's in de beginfase van een startup focussen op kennisoverdracht van experts, ligt bij Pole Position veel meer de nadruk op het leren van elkaars ervaringen, vanuit de *peer-2-peer*-filosofie. Ervaren ondernemers, investeerders en experts geven daarnaast input en ontsluiten hun netwerk. Zo ontstaat er een netwerk waar bedrijven nu en in de toekomst veel aan zullen hebben.

Hoe is er te werk gegaan?

Het pilotprogramma is opgezet in samenwerking met de vier bovengenoemde incubators na veel gesprekken met ondernemers die door de incubatorprogramma's waren gegaan. Uit die gesprekken bleek dat deeptech ondernemers in andere programma's de peer-to-peer connecties misten evenals connecties met serial entrepreneurs. Dat was een belangrijk uitgangspunt voor het Pole Position programma. De inhoud werd vervolgens doorontwikkeld en uitgewerkt terwijl het programma liep.

81



Met wie is er samengewerkt?

Het initiatief is gestart met YES!Delft, UtrechtInc, Novel-T en Braventure, inmiddels hebben zich veertien incubators, accelerators, innovatiehubs aangesloten,¹³ die ook nauw betrokken zijn bij het vinden en selecteren van de meest geschikte deelnemers. Daarnaast is samengewerkt met thema-specifieke partijen zoals F&A Next en Horti Heroes. Ook zijn veel ervaren ondernemers en investeerders in deeptech betrokken om zo veel mogelijk ervaring en waarde te bieden aan de deelnemende ondernemers. Daarnaast zijn assessments en ondersteuning van ervaren dienstverleners als ScalupNation en Grid ingezet.

Wat waren de uitdagingen?

- Het bepalen van een impact thema, waarbij voldoende startups zich kunnen aanmelden in de juiste levensfase. Voor de opvolgende *batches* hebben we telkens een *quickscan* gemaakt om te bepalen of er genoeg *body* was qua aantal startups.
- Werven en *sourcen* van startups blijft een proces wat veel aandacht vergt.
- Het afsluitende evenement van elke reeks is als maatwerk ontwikkeld, op basis van de uitdagingen die naar boven kwamen in de verschillende sessies. Dit zorgde enerzijds voor een fantastische *fit* met de desbetreffende reeks, waarbij telkens een andere opzet hebben gekozen. Anderzijds zorgde de aanpak voor een intensief voorbereidingstraject richting het evenement en grote belasting op het team.

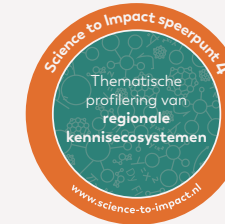
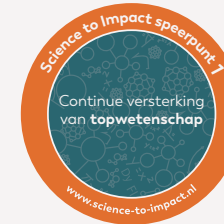
13. ACE, B'WISE, Braventure, Brightlands, Erasmus Centre for Entrepreneurship, Founded in Groningen, Mercator Launch, Novel-T, PLNT, StartLife, The Gate, Unlock, UtrechtInc, YES!Delft.

Welke lessen zijn er geleerd?

- Belangrijk om samen met de deelnemers successen te vieren en van elkaar te leren.
- Vertrouwen in de groep is essentieel om te zorgen dat iedereen heel erg open en kwetsbaar kan zijn en ook wil delen. Daarom is vanaf batch 2 telkens begonnen met een *kick-off* tweedaagse met overnachting.
- Het is van groot belang om de positionering van Pole Position qua domein en omvang (deeptech + impact thema), levensfase (*pre-sale*) en type programma (*peer-2-peer* leiderschapsprogramma) scherp neer te zetten.
- Het werven en *sourcen* van relevante en passende startups liep in de eerste batches gelijk met het benaderen en vastleggen van de ervaren ondernemers en experts voor de sessies en programmaonderdelen. Het werkt veel beter om de programmering voorafgaand aan de werving voor 80% rond te hebben, aangezien dit meer geloofwaardigheid geeft bij de promotie richting startups. Daarnaast helpt het om dit *draft* programma te kunnen delen met alle contactpersonen binnen het thema, zoals incubators, KTO's, ROM's en investeerders.
- De *quickscans* waren te algemeen op de aantrekkelijkheid van een thema gericht. Het is bij verdere thema's beter om te werken met concrete lijsten met startups, investeerders, innovatiehubs en ervaren ondernemers in het betreffende veld om met een vliegende start het programma van de batch in te vullen.

Support the supporter: Incubators United

Met de incubators wordt samengewerkt om de inzichten uit het Pole Position programma in hun eigen programma's te implementeren en hebben we met veertien incubators en innovatiehubs een leerproces in gang gezet om hun ondersteuning van startups te verbeteren ([Incubators Unite](#)). Ongeveer 1x per kwartaal komen de incubators bij elkaar om ervaringen en best practices te delen, bijvoorbeeld met betrekking tot het scouten van bedrijven voor hun programma's, content van de programma's en het meten van voortgang van bedrijven die hebben meegedaan aan de programma's. In maart 2023 hebben we gezamenlijk het nationale evenement 'Meet your co-founder XL' georganiseerd voor deeptech ondernemers die een *co-founder* zoeken. ■



Het Rise programma is ontwikkeld door Tjarda Voorne- man en Joe Wilson na gesprekken met onder andere accelerators, ondernemers en experts. Tjarda bracht kennis mee vanuit onder andere de incubator YES!Delft over het succesvol opzetten en leiden van tech-ondernemersprogramma's. Joe nam met zijn achtergrond als serie-ondernemer, met verschillende managementposities bij startups en corporates zoals Microsoft, uitgebreide ervaring en expertise op het gebied van internationaal opschalen mee naar Techleap.nl.

Rise

De bedrijven die begin 2020 klaar waren om internationaal te schalen, konden niet wachten tot de vier Techleap.nl jaren voorbij waren om te kunnen profiteren van de vooruitgang van het tech ecosysteem. De wens was daarom om vanaf de start van Techleap.nl voor deze groep ondernemers het in ontwikkeling zijnde ecosysteem uit te testen. Ook was het essentieel om 1-op-1 contact te hebben met de ondernemers, om daadwerkelijk te weten wat knelpunten zijn in de groei van bedrijven. Daarom werd direct met het Rise programma gestart dat ook tot doel had een feedbackmechanisme te zijn, om via ondernemers input op te halen over meer noodzakelijke systematische verbeteringen ten aanzien van het ondernemingsklimaat in Nederland en interventies van Techleap te versnellen.

Om het programma goed op te kunnen bouwen is eerst een aantal sessies georganiseerd met accelerators, incubators en andere toonaangevende partijen, zoals HightechXL, Yes!Delft, ScaleupNation, Novel-T alsook EY en McKinsey. Ook is goed gekeken naar andere initiatieven voor dit niveau ondernemers zoals de programma's van Tech Nation uit het Verenigd Koninkrijk en Y Combinator in de Verenigde Staten. Er is uitgebreid gesproken met deze organisaties en met ondernemers die deel hadden genomen aan de programma's. De geleerde lessen uit het Rise programma zijn de afgelopen jaren verwerkt in de programma's en initiatieven van de verschillende Techleap.nl domeinen. Ook vormden de vraagstukken die in de Rise sessies besproken werden belangrijke input voor de vormgeving van The Scale Lab podcast-serie van Techleap.nl (zie het hoofdstuk MarCom).

Een programma waarin veelbelovende ondernemers van scale-ups bij elkaar worden gebracht om van elkaar en van ervaren ondernemers te leren op verschillende thema's zoals capital en talent

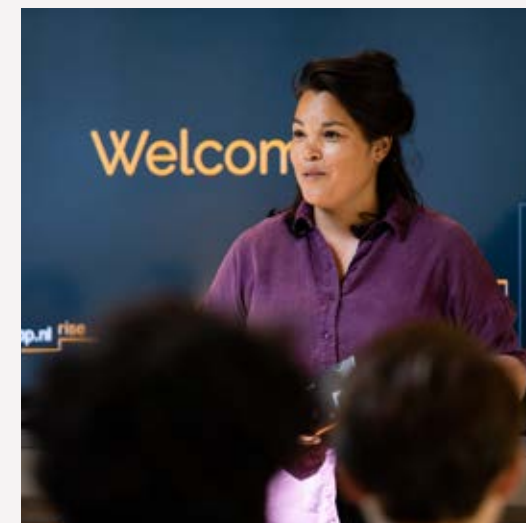
Hoe is het programma opgezet?

Via het Rise programma werden elk kwartaal tien van de meest veelbelovende ondernemers geselecteerd die van elkaar leerden (*peer-2-peer*) en van ervaren ondernemers zoals Corinne Vigreux (TomTom), Pieter van der Does (Adyen), Jitse Groen (JustEat Takeaway), Ali Niknam (bunq), Gillian Tans (Booking.com) en Michiel Muller (Picnic) die zich beschikbaar hadden gesteld om hun kennis via een niet-commercieel programma met ondernemers te delen. Op deze manier konden zij ook een bijdrage leveren aan het vooruit helpen van het startup ecosysteem.

De insteek van het Rise programma was om ondernemers te voorzien van de juiste feedback (*tough love*) op *day to day* challenges die de ondernemers zelf inbrachten, hetgeen in Nederland te vaak achterwege blijft uit voorzichtigheid en het gevoel niet te kritisch willen zijn en vanwege onderlinge connecties. De focus in het programma lag vooral op het delen van kennis, lessen en ervaringen tussen ondernemers en veel minder op het delen van theoretische kennis.

De selectie voor deelname aan Rise was gebaseerd op een transparant proces met heldere criteria voor deelname. De potentiële deelnemers werden intensief bevroegd door een jury bestaande uit Constantijn van Oranje, Joe Wilson, een ondernemer (vaak een Rise alumna) en een investeerder over hun groeipotentieel en strategie, gemaakte keuzes, teamopbouw en motivatie.

Tjarda Voorne- man



De opzet van het Rise programma bestond uit een kort en intensief programma van ongeveer twee maanden waarbij de deelnemers tijdens wekelijkse thematische sessies hun groei-problemen bespraken op het terrein van onder andere financiering, talent, internationalisering, productontwikkeling en logistiek en operatie. In de voorbereiding op het programma vonden er intakegesprekken en 1-op-1 gesprekken met Joe Wilson plaats om deelnemers enerzijds goed voor te bereiden op het programma en anderzijds om de ondernemers en hun bedrijf goed te leren kennen. Tijdens deze gesprekken

86 werd ook intensief doorgevraagd op de *business* propositie en de ambitie van de deelnemers, op basis van een scan die door ScaleNation werd gedaan. In de thematische sessies bespraken de ondernemers in het eerste deel hun uitdagingen onderling en in het tweede deel van de sessie sloot één van de betrokken, ervaren ondernemers aan voor een Q&A-sessie. De sessies werden inhoudelijk geleid door Joe Wilson. De deelnemers, de ondernemers en hun bedrijven, werden onder andere via blogs extra onder de aandacht gebracht richting de media, investeerders en andere geïnteresseerden. Elke Rise *batch* werd afgesloten met een zogeheten Connection Day, waarbij de ondernemers hun *business* propositie, uitdaging en hulpvraag pitchten aan een groep van Connectors (mensen met een groot en relevant netwerk zoals investeerders, experts en andere stakeholders uit het ecosysteem) en hen vroegen om connecties te maken met bepaalde investeerders, andere bedrijven of instellingen. Er zijn verschillende formats getest om te kijken welke vorm de meeste impact had voor de deelnemers. De conclusie was dat een dergelijke afsluiting en de connectie met onder andere investeerders voor sommige deelnemers waardevol kunnen zijn, maar niet voor allemaal. Bij de laatste *batch* werd een variant getoetst waarbij de deelnemers reflecteren op het programma ('wrap up day').



Inmiddels hebben er meer dan 100 bedrijven deelgenomen aan het Rise programma, die tevens een belangrijk onderdeel vormen van de *community* van Nederlandse ondernemers (BOLD) die Techleap.nl in 2022 is gestart (zie daarover meer in het hoofdstuk BOLD-community). Vanuit Rise zijn ook diverse samenwerkingen ontstaan (zoals NADUVI en Brenger) en hebben ondernemers in elkaars bedrijf geïnvesteerd of elkaar geholpen door connecties met investeerders. Daarnaast is het label 'Rise-deelnemer' gaan werken als een kwaliteitsstempel waardoor deze ondernemers een stapje voor kregen bij partners en investeerders, zo hoorden we terug van deelnemers.

Welke lessen zijn er geleerd?

- Ondernemers leren het meest van andere ondernemers.
- Het is voor ondernemers waardevol dat Rise onderdeel is van een grotere *community*.
- Het gecreëerde programma dat vanuit een neutrale organisatie wordt gewaardeerd door de deelnemers.
- Het geven en ontvangen van *tough love* is een belangrijke pijler onder het programma. Dit vergt wel oefening en training om dat op een goede manier te doen.
- Een dergelijk programma werkt voor ondernemers goed om even uit hun dagelijkse werk te zijn, het krijgen van feedback om keuzes te maken en te zien dat er veel ondernemers zijn die tegen dezelfde knelpunten aanlopen en de bevestiging dat ze op de goede weg zijn.

Shine

Shine is een initiatief van Techleap.nl dat medio 2021 is gelanceerd en bestaat uit een groep van vijftien tot twintig ondernemers van pre-exit scaleups in Nederland. Zij komen vier keer per jaar bijeen onder leiding van Constantijn van Oranje en Joe Wilson, waarbij zij met elkaar spreken over de uitdagingen in de groei van hun bedrijf. Dit is voor de deelnemers een uniek netwerk, het aantal ondernemers op dit niveau is beperkt in Nederland. Tegelijkertijd haalt Techleap.nl waardevolle inzichten op, onder andere over de pre-exit fase en wat ondernemers in deze fase nodig hebben voor hun doorgroei. Ondernemers uit de Shine groep delen hun kennis en ervaring in het Rise programma en andere initiatieven van Techleap.nl. ■

Rise program

88



89



Governmental Affairs

90 De activiteiten van Techleap.nl op het terrein van Governmental Affairs zijn opgebouwd door Myrthe Hooijman. Na een korte periode gewerkt te hebben in het team Ambitieuze Ondernemerschap van het ministerie van EZK is zij overgestapt naar StartupDelta. Daar heeft ze samen met Constantijn en Nils Beers de weg gebaand voor het Techleap.nl-programma. Binnen Techleap.nl heeft zij onder andere het Governmental Affairs team geleid.

Plek Government Affairs binnen Techleap.nl

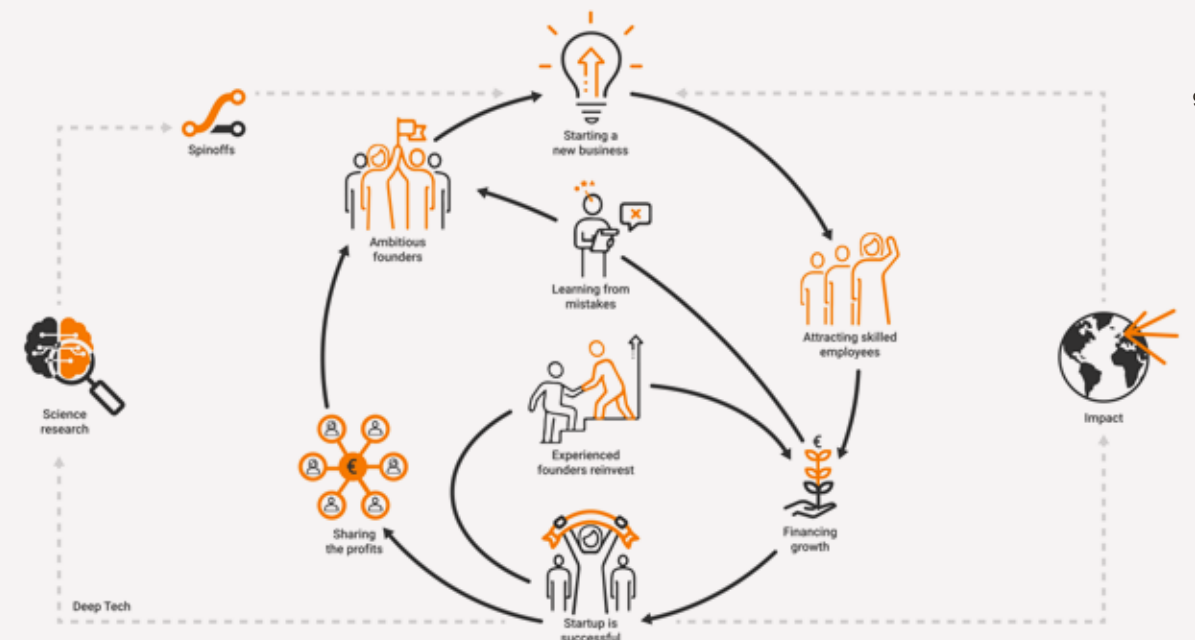
Governmental Affairs heeft altijd een bijzondere plek gehad in de Techleap.nl organisatie. Enerzijds zijn StartupDelta en Techleap.nl onderdelen van het startupbeleid van het ministerie van EZK. Anderzijds pleit Techleap.nl voor meer ambitieus of ander startupbeleid, op terreinen die veelal behoren bij hetzelfde ministerie. Het is gedurfd van het ministerie dat er voor deze aanpak is gekozen, een aanpak die zeer gewaardeerd is door ondernemers. In de contacten met ondernemers geven zij aan dat Techleap.nl hen toegang geeft tot de overheid en de mogelijkheid biedt knelpunten bij groei voor het voetlicht te brengen, en ook om hun kennis in te brengen bij beleidsontwikkeling.

Governmental Affairs was binnen Techleap.nl gelieerd aan de verschillende expertisegebieden (domeinen). Op de gebieden Deeptech, Talent, Capital en Markets fungeerde dit team als brug naar de overheid en maakte zich hard voor beleidsverbeteringen op deze gebieden. Op basis van ervaren knelpunten van ondernemers en internationale vergelijkingen met landen zijn de inhoudelijk speerpunten gekozen voor dit team. Bij de samenwerking met de overheid werd de volgende aanpak gehanteerd: onderzoek doen, agenderen, experts naar voren schuiven (ondernemers, investeerders) en meewerken aan beleidsvoorstellen. Daarnaast heeft het Government Affairs team, waar mogelijk samen met ondernemers, input geleverd voor rondetafels georganiseerd door ministeries en de Tweede Kamer, bijvoorbeeld op het terrein van financiering, medewerkersparticipatie en vestigingsklimaat.



Myrthe Hooijman

Inzetten op ambitieus techbeleid zoals maatregelen om het startup-ecosysteem vliegwiel harder te laten draaien



Startup vliegwiel

Aanjagen van het startup vliegwiel via beleidsmaatregelen

Als rode lijn door het werk van de afgelopen jaren loopt het bepleiten van het startup vliegwiel, en het aanjagen van dit vliegwiel door de overheid via beleidsmaatregelen. Bij het startup vliegwiel beginnen medewerkers van succesvolle startups hun eigen bedrijf of investeren zij in nieuwe startups als *business angels*. Daarmee wordt een cyclus van ondernemerschap in gang gezet. In succesvollere ecosystemen als de VS, het Verenigd Koninkrijk en Israël delen medewerkers van startups en scaleups ook (vele malen) meer mee in de groei en de opbrengsten dan in Nederland en ontstaat meer nieuwe bedrijvigheid na een *exit* (zoals beursgang of overname).

Er zijn twee elementen van cruciaal belang voor het aanjagen van dit vliegwiel: stimuleren dat medewerkers meer meedelen in de groei van een bedrijf en opbrengsten daarvan via een medewerkersparticipatie regeling, en dat ervaren ondernemers en medewerkers meer herinvesteren in nieuwe startups via een effectieve *business angel* regeling. In de VS, het Verenigd Koninkrijk en Israël zijn deze elementen beide aanwezig en zijn de effecten daarvan zichtbaar. Ondernemers hebben de afgelopen jaren ook laten weten dat deze twee maatregelen de belangrijkste onderdelen zijn van een goedwerkend en zichzelf versterkend ecosysteem. De afgelopen jaren heeft Techleap.nl zich in gesprekken met overheid en politiek hard gemaakt voor betere regelgeving op beide terreinen in gesprekken met overheid en

92 politiek en daarbij kennis en data gedeeld en experts aan tafel gebracht en verschillende onderzoeken laten uitvoeren of zelf onderzoek gedaan.¹⁴

Om de potentiële effecten in kaart te brengen heeft Techleap.nl bijvoorbeeld samen met een aantal experts (waaronder Frederik Mijnhardt van Secfi) het zogeheten impactmodel startup ecosysteem 2030 gebouwd. Dit model laat op basis van data uit een aantal benchmarklanden (VS, Verenigd Koninkrijk, Israël, Frankrijk en Duitsland) zien wat het in 2023 zou opleveren als Nederland vergelijkbare maatregelen zou implementeren als in die benchmarklanden in termen van werkgelegenheid, herinvesteringen en belastinginkomsten. De uitkomsten van dit model zijn in 2022 gepresenteerd aan bewindspersonen en hoge ambtenaren van de ministeries van EZK en Financiën. Dit heeft bijgedragen aan de inzet vanuit de overheid om verdere stappen te zetten op het dossier medewerkersparticipatie (onder andere terug te vinden in de Kamerbrief van staatssecretaris van Financiën december 2022).

Een bijzondere activiteit van het Governmental Affairs team en het MarCom team was de #KickstartNL-campagne in aanloop naar de verkiezingen van 2021. Samen met de Dutch Startup Association (DSA) is het initiatief genomen om een [manifest](#) op te stellen met 11 maatregelen voor een beter startup klimaat, als input voor de verkiezingsprogramma's en daaropvolgend het regeerakkoord. Dit manifest is ondertekend door meer dan 300 ondernemers, investeerders en support organisaties (waaronder hubs, incubators en accelerators). In de aanloop naar de verkiezingen is de boodschap van #KickstartNL verspreid via een online campagne, [verschillende blogs](#) over de punten uit het manifest door experts uit het ecosysteem (zoals investeerders Janneke Niessen en Eva de Mol, en Erik Stam en Ronald Kleverlaan die beiden verbonden zijn aan de Universiteit Utrecht) en een [online paneldiscussie](#) tussen twee Kamerleden (Jan Middendorp van de VVD en Hilde Palland van het CDA) en twee ondernemers (Diane Janknegt van Wizenoze en Jelle Prins van Cradle). In maart 2021 heeft Techleap.nl het eerste live televisie [verkiezingsdebat](#) over startups en de slimme economie georganiseerd in samenwerking met RTL Z, waaraan zes politieke partijen (VVD, CDA, D66, PvdA, GroenLinks en SP) deelnamen waaronder de toenmalige staatssecretaris van EZK, Mona Keijzer. Gedurende de formatieperiode zijn door Techleap.nl de drie kernpunten van het manifest, te weten: stimuleren van: 1) medewerkersparti-



93 cipatie, 2) herinvesteringen door ervaren ondernemers en 3) meer omscholing richting tech, onder de aandacht gebracht van de onderhandelaars. Met name het tweede en derde thema zijn – zij het in andere bewoordingen – opgenomen in het Regeerakkoord, helaas zonder additionele middelen.

Kennis digitalisering en tech ondernemerschap binnen de overheid

Tijdens de formatie schreven de secretarissen-generaal (SG's) een brief aan de informateur met daarin hun visie op de Rijksdienst. In deze brief gingen zij ook in op de digitale transitie en werd het voornemen genoemd om in te zetten op vergaande kennis van digitalisering en ICT in de top van de Rijksdienst. Techleap.nl heeft

dit plan van harte ondersteund en ook het initiatief genomen voor een gesprek tussen de SG's van zes ministeries en zes experts op het terrein van digitalisering en tech ondernemerschap. Deze bijeenkomst vond in oktober 2021 plaats op het Catshuis en werd gefaciliteerd door Freedom-Lab, een denktank die eerder een toekomstverkenning over digitalisering schreef voor de overheid. Tijdens de bijeenkomst waren de SG's van AZ, EZK, BZK, J&V, OCW en VWS aanwezig en hebben de experts aan de hand van een aantal casussen op het terrein van een open en digitaal weerbare overheid meegedacht over oplossingen. Dit biedt een interessant format voor overheid en bedrijfsleven om ook op andere dossiers toe te passen en zo de kennis over digitalisering en tech ondernemerschap binnen de overheid te vergroten.

Al onze inspanningen ten spijt, het belang van sterke techbedrijven van Nederlandse bodem voor een autonoom en welvarend Nederland blijft nog steeds te ongezien binnen de overheid en politiek. Om daarin verandering te brengen, moesten we zelf ook iets anders gaan doen, was onze conclusie. Samen met de vertegenwoordigers van het grootbedrijf en het midden- en klein bedrijf, VNO-NCW, en ongeveer vijftien scaleup ondernemers is er gestart met een pilot om te verkennen hoe de belangen van tech bedrijven het beste vertegenwoordigd kunnen worden en deze belangen beter betrokken kunnen worden bij belangrijke besluitvorming. Deze groep komt ongeveer 1x per kwartaal bijeen. ■

Beleidsontwikkelingen op thema's waar Techleap.nl zich hard voor heeft gemaakt

- Medewerkersparticipatie
 - Aanpassing aandelenoptieregeling waardoor medewerkers nu belasting betalen op het moment dat aandelen verhandelbaar zijn in plaats van op het moment dat zij deze ontvangen en het bedrijf nog privaat is.
 - Aankondiging van onderzoek door de ministeries van EZK en Financien naar mogelijke verdere stappen, waaronder het tarief dat medewerkers betalen.
- DeepTech: Oprichting van het DeepTech Fonds door het ministerie van EZK en Invest-NL.
- Visa: Regeling essentieel personeel waarmee startups hun eerste medewerkers onder een lager salaris kunnen aannemen mits zij medewerkersparticipatie ontvangen (aandelen etc.)
- Opleiden van tech talent:
 - Erkenning van tech opleiders waardoor mensen zich met behulp van omscholingsregelingen als NL Leert kunnen laten omscholen bij tech opleiders met kortdurende opleidingen zoals de Growth Tribe.
 - De overheid kijkt daarnaast momenteel naar de mogelijkheid om studenten die dat nodig hebben inkomensondersteuning te bieden (een belangrijke blokkade voor sommigen om een tech opleiding te volgen).
- Angel investeringen: aankondiging van de minister van EZK om te kijken aan welke randvoorwaarden een goede stimuleringsmaatregel moet voldoen.

De thema's komen ook terug bij de specifieke teams, voor het overzicht zijn ze hier bij elkaar gevoegd. ■



96 Techleap.nl is opgebouwd als een datagedreven organisatie die zijn interventies zo veel mogelijk baseert op data uit bijvoorbeeld dealroom.co, Pitchbook en CB Insights. Daarbij hebben we voortgebouwd op de aanpak van StartupDelta waarbij kennis is gedeeld via rapporten en het ecosysteem inzichtelijk is gemaakt via de Finder-database (op basis van data van dealroom.co).

Het Data team werkte ondersteunend aan de andere teams. Mensen in het Data team waren het aanspreekpunt voor een of meerdere teams. Zij werkten mee aan het valideren van aannames en hypothesen als startpunt voor mogelijke interventies. Tevens leverden zij de data en analyses voor rapporten over thema's als werkgelegenheid bij startups, investeringen en internationalisering.

Om de impact van de interventies van Techleap.nl op een gestandaardiseerde manier te meten is in 2022 gestart met het project Measure the Mission. Zie voor meer toelichting het kader hieronder.

Delen van kennis

Techleap.nl heeft zich ingezet om kennis over het Nederlandse startup ecosysteem te delen met partners zoals startup support organisaties, investeerders, overheid, de media en politiek. Daarnaast heeft het Data team zich ook veel beziggehouden met de ontwikkeling van het platform en het promoten van de database onder ondernemers en investeerders. Bijvoorbeeld via wekelijkse posts over nieuwe investeringsrondes, of aparte blogs.

De afgelopen jaren heeft Techleap.nl talloze rapportages over het Nederlandse ecosysteem uitgebracht onder andere op het gebied van investeringen (*Quarterly Funding Report*,¹⁵ samen met partners), werkgelegenheid (*Startup Employment Report*) en de algemene staat van het ecosysteem (*State of Dutch Tech*), maar ook over thema's zoals medewerkersparticipatie, herinvesteringen door succesvolle ondernemers, tech transfer en deeptech, diversiteit en ambitie van ondernemers. Zie voor de volledige lijst van uitgebrachte rapportages de bijlage. Hieronder worden twee specifieke en langjarige projecten van het Data team uitgelicht.

15. Samen met Golden Egg Check, dSa, ROMs, Dealroom.co, NVP en KPMG.

Wat is State of Dutch Tech?

State of Dutch Tech is een jaarlijks rapport (en bijbehorend evenement) om aandacht te vestigen op de staat van het Nederlandse tech ecosysteem. Techleap.nl hanteerde hierbij de volgende aanpak:

- Samenstellen en publiceren van een rapport over de staat van het Nederlandse tech ecosysteem.
- Organisatie van een evenement waarbij alle partijen uit het Nederlandse tech ecosysteem (overheid, investeerders, startup support organisaties etc.) aanwezig zijn om de inzichten uit het rapport te presenteren.
- Opzetten van een pr-campagne voorafgaand aan het evenement.

De combinatie van deze drie onderdelen zorgde ervoor dat de inhoud en belangrijkste bevindingen veel aandacht kregen binnen het gehele ecosysteem.

De jaarlijkse staat van het Nederlandse tech ecosysteem

Het idee voor een jaarlijks terugkerend evenement en rapport is ontstaan tijdens de officiële lancering van Techleap.nl in januari 2020. Toen werd het positieve effect (en de potentie) van het bij elkaar brengen van het hele Nederlandse tech ecosysteem goed duidelijk. Daarnaast presenteerde de internationale investeringsmaatschappij *Atomico* jaarlijks de *State of European Tech*. Dit, in combinatie met de ervaring tijdens het jaarevenement van Techleap.nl, leidde tot het idee om een jaarlijks terugkerend evenement te organiseren over de staat van het Nederlandse tech ecosysteem.

Wat waren de opbrengsten en resultaten?

- Na drie edities begint de *State of Dutch Tech* een 'begrip' te worden waardoor de inhoud en boodschappen meer gewicht en impact krijgen.
- Het event creëert een momentum om initiatieven te versnellen, zoals de deal terms voor spin-offs vanuit kennisinstellingen.
- Meer zichtbaarheid voor het Nederlandse tech ecosysteem.

Aanwezigen:

2021 — 3-daags online event, 2200 registraties

2022 — 1-daags online event, 2700 registraties

2023 — 1-daags hybride event, 2800 online registraties,
400 in-person registraties

Wat waren de uitdagingen?

- Qua capaciteit en specifieke vaardigheden (data analyse, schrijven, stakeholdermanagement en pr) legde het samenstellen en publiceren van een rapport als de *State of Dutch Tech* een grote claim op het team.
- Ook het organiseren van een dergelijk evenement vroeg veel van de organisatie, zowel qua logistieke organisatie als inhoud (content, experts). Teamleden moesten daar voldoende tijd voor vrijmaken naast hun reguliere werkzaamheden (opzetten van deelsessies, nadenken over geschikte sprekers etc.).
- De planning van een project als *State of Dutch Tech*, inclusief het intensieve voortraject, en dit project qua timing goed te samen laten lopen met andere initiatieven en acties van Techleap.nl.

Welke lessen zijn er geleerd?

- Er zit enorm veel toegevoegde waarde in het bijeenbrengen van het ecosysteem.
- De combinatie van een PR-campagne, evenement en rapport werkt goed om aandacht voor inhoud van boodschap te genereren, en zet deze boodschap ook kracht bij.
- Het opzetten van een dergelijk evenement en het schrijven van bijbehorend rapport kost veel tijd en vraagt specifieke expertise die niet altijd in huis aanwezig is. ■

Measure the Mission

Data

Wat is het Measure the Mission?

Measure the mission is een project dat erop is gericht om de impact van een interventie op een gestandaardiseerde manier meetbaar te maken.

Het meetbaar maken van de impact van interventies

Data

In een dynamisch ecosysteem is het lastig om de bijdrage van specifieke interventies aan de (beleids)ontwikkelingen in het ecosysteem meetbaar en inzichtelijk te maken. Ook verschillende (externe) macro-economische factoren spelen daarbij een rol.

Uiteindelijk heeft het project *Measure the Mission* vorm gekregen in een dashboard dat zichzelf automatisch ververst en meetpunten inzichtelijk maakt zoals de NPS-score (*Net Promotor Score*), het bijhouden van deelnames aan activiteiten, aantal betekenisvolle uitkomsten (bv 'via de Techleap.nl-activiteit X heb ik een investering bij bedrijf Y

opgehaald). Ook werden quotes verzameld.

Hoe is er te werk gegaan?

Er is nagedacht over de volgende vragen:

- 1 Welke informatie is goed te meten?
- 2 Waar kan door Techleap.nl invloed op worden uitgeoefend?
- 3 Wat resoneert in de organisatie en in het ecosysteem?

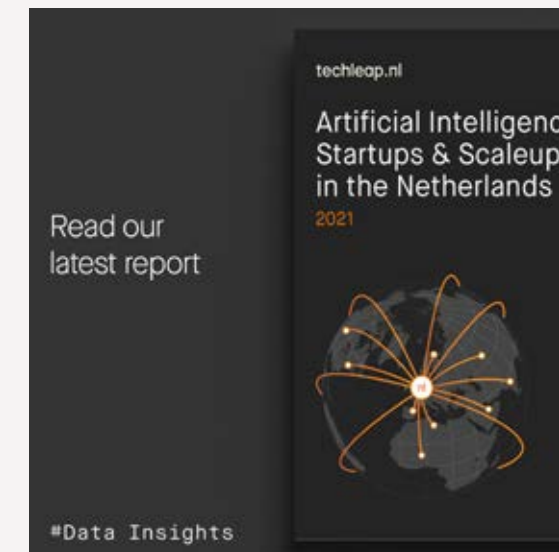
De relevante informatie moest zorgvuldig worden bijgehouden in een (centraal) systeem, in eerste instantie het CRM-systeem van Techleap.nl (Hubspot). Vervolgens is er door regelmatig feedback binnen Techleap.nl op te halen en interne sprint sessies een dashboard ontwikkeld in Microsoft Power BI.

Wat waren uitdagingen?

- De verschillende teams en activiteiten van Techleap.nl zijn erg verschillend, het was vrij lastig om een gemene deler te vinden die ook goed meetbaar is.
- In een dynamisch ecosysteem is het lastig om de directe impact van interventies te meten.
- Het gebruik van alleen het CRM-systeem van Techleap.nl Hubspot bood onvoldoende mogelijkheden om effectieve metingen te kunnen doen.

Welke lessen zijn er geleerd?

- Een combinatie van kwantitatieve (NPS-score, #deelname aan activiteiten) en een kwalitatieve (betekenisvolle uitkomsten) meetpunten werkte het beste voor het meetbaar maken van impact.
- Het meetpunt 'connecties' bleek uiteindelijk te weinig achtergrondinformatie en duiding te geven.
- Het meetbaar maken van impact werkt het beste voor interventies die gerelateerd zijn aan een *community*, waarbij 1) op regelmatige basis activiteiten worden georganiseerd en interactie is en 2) ondernemers regelmatig kunnen worden bevraagd om inzichten te delen.
- Een up to date en goed ingericht CRM-systeem is daarvoor essentieel. ■



102 Vanaf de start van StartupDelta is er hard gewerkt om Nederland op de kaart te zetten als startup ecosysteem via onder meer via artikelen in internationale media zoals Forbes en Wired. Tijdens de derde periode van StartupDelta is een begin gemaakt met meer strategische communicatie (in plaats van ad hoc).

Voor internationale missies en andere grote evenementen zijn vanaf toen pr-campagnes en blogs eries ontwikkeld, zoals de *Startup Delta Stories* en de *Ecosystem Lessons Blog*. Daarnaast heeft StartupDelta een begin gemaakt om met meer gericht communiceren op basis van eigen analyses en onderzoeken (bijvoorbeeld over het jaarlijkse State of European Tech rapport van investeringsfonds Atomico).

Het MarCom team van Techleap.nl heeft de afgelopen jaren voortgebouwd op de aanpak die in de StartupDelta tijd is begonnen. Belangrijke onderdelen waren dat de kracht van het Nederlandse tech ecosysteem en de startups en scaleups daarbinnen goed voor het voetlicht werden gebracht. Daarnaast was het belangrijk dat Techleap.nl liet zien wat voor initiatieven ontwikkeld werden en wat de resultaten daarvan waren. Het MarCom team heeft deze activiteiten en resultaten goed zichtbaar



103 gemaakt voor een veel groter publiek (van enkele duizenden naar 50.000 volgers op de verschillende social media-kanalen) en via slim gebruik van de sociale media-kanalen de belangrijkste doelgroepen hierop aangesloten (met name ondernemers, maar ook investeerders, startup support organisaties, overheid en politiek).

In 2019 is intensief nagedacht over een nieuwe naam, passend bij de volgende fase van de organisatie en de nieuwe focus (scaleups). Daar kwam uiteindelijk Techleap.nl uit voort. Vervolgens is de eerste maanden gewerkt aan het ontwikkelen van een nieuwe vormgeving, de ontwikkeling van het Techleap.nl-merk en de nieuwe website die tijdens CES-Unveiled Amsterdam in 2019

werd gelanceerd. De stijl en website zijn in de jaren daarna verder ontwikkeld om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de verschillende doelgroepen.

De eerste twee jaar van Techleap.nl heeft het MarCom team een belangrijke rol gespeeld in het ondersteunen van de andere teams (domeinen, Rise, Governmental Affairs) in de communicatie over hun initiatieven en rapporten, ook om ervoor te zorgen dat deze bij de juiste mensen terecht kwamen. De activiteiten varieerden van berichten op social media-kanalen en in nieuwsbrieven tot aan aparte pr-campagnes voor grotere initiatieven (rapporten, evenementen zoals *State of Dutch Tech*, Rise, Pole Position). Voor Rise en Pole Position werd een eigen vormgeving ontwikkeld, voor *State of Dutch Tech* en campagnes als #KickstartNL werden aparte pagina's ontwikkeld en pr-campagnes opgezet.

Het resultaat van het toegenomen aantal volgers was dat de berichten van Techleap.nl meer werden gelezen en er meer op gereageerd werd en dus een groter bereik kregen en daarnaast dat bedrijven en andere partners de organisatie beter wisten te vinden om aan initiatieven zoals Rise en Pole Position deel te nemen. Tegelijkertijd was een gevolg van de aanpak per domein met hun eigen doelgroep dat er een brede focus was op verschillende doelgroepen, waardoor de communicatie verspreid was en het publiek soms mogelijk geen helder beeld had waar Techleap.nl voor stond. De verandering in strategie naar de *community* aanpak zorgde ook voor meer focus in de communicatie (zie ook het volgende hoofdstuk).

104 Techleap.nl heeft de afgelopen jaren vanuit een neutrale positie informatie gedeeld over Nederlandse startups en scaleups en de uitdagingen voor het Nederlandse ecosysteem. Dit is gedaan via rapporten zoals de *State of Dutch Tech*, blogs met de belangrijkste inzichten uit internationale rapporten als Startup Genome en State of European Tech en interviews met mensen uit het Leadership Team (zoals Constantijn van Oranje, Maurice van Tilburg, Myrthe Hooijman en Marloes Mantel), opinie-artikelen over specifieke onderwerpen (investeringen, talent, startup beleid) en social media posts. Een ander voorbeeld van de manier waarop we kennis over tech ondernemerschap hebben gedeeld met het ecosysteem is via The Scale Lab podcast, verder toegelicht in onderstaand kader.

Vanuit deze gedachte en de wens om aan een breder publiek te laten zien welke belangrijke rol Nederlandse ondernemers spelen in transities op het vlak van de zorg, mobiliteit en de landbouw is Techleap.nl de #tech of je leven-campagne gestart. Deze campagne liep vanaf november 2022 en had als doel aan een breed publiek zichtbaar te maken hoe Nederlandse tech ondernemers impact maken in ons dagelijks leven door oplossingen te bieden voor wereldvraagstukken. Daarbij werd het belang onderstreept dat deze bedrijven de ruimte krijgen om hun bedrijven te ontwikkelen en zo bij te kunnen blijven dragen aan een goede toekomst voor ons allemaal. ■



The Scale Lab, podcast serie gehost door Constantijn van Oranje en Joe Wilson.

The Scale Lab podcast

MarCom

Wat is The Scale Lab podcast?

The Scale Lab is een [podcast serie](#) van Techleap.nl gehost door Constantijn van Oranje en *Entrepreneur in Residence* Joe Wilson. Constantijn en

Joe gaan in de podcasts in gesprek met een aantal van de meest succesvolle Nederlandse tech ondernemers en proberen te ontleden wat ervoor nodig is om een bedrijf succesvol op te bouwen en internationaal op te schalen.

Podcast serie met succesvolle Nederlandse en internationale ondernemers over hun groei-uitdagingen

In het Rise programma delen ondernemers onderling hun uitdagingen in de groei van hun bedrijf. Vaak blijkt dat zij tegen dezelfde soort dingen aanlopen rondom investeringen, HR en cultuur, *operations* en internationaal opschalen. Deze gesprekken en inzichten vanuit het Rise programma waren een van de inspiratiebronnen voor de podcast. Het idee van *The Scale Lab* is om dezelfde vraagstukken voor te leggen aan succesvolle ondernemers die

alle groeifases al hebben doorlopen en hun ervaringen willen delen. Het bijzondere van de podcast is om de ervaringen van al deze succesvolle ondernemers bij elkaar te hebben met praktische inzichten rondom dezelfde vraagstukken, zodat andere ondernemers daarvan kunnen leren.

Hoe is er te werk gegaan?

- Concept bedacht en verder vormgeven
- Lijst van ondernemers opgesteld om te interviewen
- Kennis opgebouwd over het maken van een podcast
- Gekozen voor een vast format aan de hand van zes standaard vragen, die vervolgens werden toegespitst of het specifieke geval

Welke lessen zijn er geleerd?

- Ondernemers zijn druk en hebben weinig tijd om content tot zich te nemen (zoals een rapport of een blog), een podcast sluit daar goed bij aan.
- Het kost een hoop tijd en veel planning om succesvolle ondernemers te strikken voor een podcast, vooral de internationale gasten. Dat zorgt ervoor dat het soms lastig is om een vast ritme aan te houden in het laten uitkomen van afleveringen. ■

De thematische aanpak

106 Tijdens de coronacrisis werd duidelijk dat er naast een generieke aanpak meerwaarde lag wanneer de acties en interventies van Techleap.nl rond specifieke thema's zouden worden georganiseerd.

Dit leidde tot een aanvulling op de strategie, waarbij interventies rond een specifieke groep bedrijven (die met dezelfde uitdagingen te maken hadden) vormgegeven werden en telkens een specifieke groep investeerders, partners en andere stakeholders op datzelfde terrein bij elkaar gebracht werden.

De aanpak aan het begin van de coronacrisis bestond uit de volgende stappen:

- 1 Techleap.nl identificeerde startups en scaleups op basis van een gemeenschappelijk thema of probleem (zowel bedrijven die oplossingen hadden voor een gevolg van de pandemie en bedrijven die in de problemen waren gekomen door de pandemie).
- 2 De ondernemers zijn ondervraagd om hun uitdagingen op gebied van opschalen te identificeren en dit is in een rapport bijeengebracht en met het ecosysteem gedeeld
- 3 Samen met ondernemers en stakeholders bedacht Techleap.nl een strategie en werd er aan oplossingen gewerkt.
- 4 Er werd een portal gebouwd om bedrijven en investeerders bij elkaar te brengen.

Bij het bepalen van een bepaald thema werd er vanuit Techleap.nl aanvullend gekeken naar vraagstukken zoals: zijn er voldoende scaleups actief op dit thema? Hoe staat het met de investeerders en andere stakeholders zoals bijvoorbeeld kennisinstellingen op dit thema, en is dat ook voor de overheid een urgent thema is (bijvoorbeeld de thema's van het missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid), en kan er voldoende impact gemaakt worden?

Uiteindelijk zijn er twee thematische organisatiebrede programma's ontwikkeld: een op energie en klimaat (*Flattening the climate curve*, 2020) en een op zorg (*health tech*, 2021).

Gericht op bedrijven en partners actief in de energie- en klimaattransitie

Flattening the climate curve (2020)

Het eerste thema dat we kozen was *Flattening the climate curve*, waarbij Techleap.nl zich richtte op bedrijven en partners die actief waren in de energie- en klimaattransitie. De mondiale uitdaging om de CO₂-uitstoot en de opwarming van de aarde terug te dringen, vastgelegd in het Klimaatakkoord van Parijs, vormde een extra bevestiging van de urgentie van dit onderwerp. Tevens konden we doorbouwen op de focus vanuit Startup-Delta op *Startups for the energy transition* verwerkt in een [bidbook](#) in het najaar van 2018. De veranderbereidheid op dit thema had een extra push gekregen door de corona beperkingen en leidde ertoe dat bedrijven en instellingen de toegevoegde waarde van telewerken en digitale oplossingen op het gebied van (thuis)werken hadden ervaren. Hierdoor kwam er ook meer interesse om te investeren in cleantech. De investeringen op dat terrein namen ook toe, zo bleek uit eigen onderzoek van Techleap.nl.

Bovendien was er een substantieel aantal Nederlandse bedrijven zoals Lightyear, Hardt Hyperloop en Overstory dat actief was (en is) op het gebied van innovatieve mobiliteit, *smart home* en *smart cities*, duurzame energieopwekking, industrie 4.0 en energie-efficiëntie.

Hoewel uit ons onderzoek bleek dat er veel initiatieven liepen om de energietransitie te stimuleren, zagen we tegelijkertijd een gebrek aan verbondenheid tussen verschillende nationale partijen (bedrijven en investeerders, investeerders onderling, andere support organisaties, overheid, etc.). In overheidsprogramma's, zoals bijvoorbeeld het missiegedreven topsectoren innovatiebeleid, speelden startups en scaleups slechts een beperkte rol terwijl zij een van de belangrijkste

aanjagers van transitie zijn. Er was ook beperkte verbondenheid tussen Nederlandse partijen en internationale experts en investeerders, noch een focus op het verbinden van de juiste investeerders om tot een meer gecoördineerde aanpak en co-investeringen te komen. De data-analyse die we hebben uitgevoerd, toonde een volwassen genoeg startup ecosysteem met voldoende potentieel significante knelpunten, die aangepakt leken te kunnen worden. Als onderdeel van het onderzoek Techleap.nl een lijst samengesteld van [270 techbedrijven](#) in Nederland die op dit terrein actief waren.



Bidbook, Startups for the energy transition, 2018

- 108 Op basis van het eerste onderzoek was de indruk dat het ecosysteem versneld kon worden op de volgende gebieden:
- Verbinden van meerdere spelers, projecten en initiatieven op nationaal niveau rondom de knelpunten voor opschaling van tech bedrijven.
 - Meer data-inzichten leveren.
 - Scaleup ondernemers die actief zijn op dit thema met elkaar verbinden om hun groei te versnellen.
 - Het in contact brengen van veelbelovende scaleups met de juiste investeerders.
 - Nederlandse LP's koppelen aan kwalitatief goede internationale VC-fondsen.

De hypothesen van Techleap.nl ten aanzien van de belangrijkste knelpunten voor startups en scaleups en de mogelijke interventies zijn vervolgens getoetst door middel van een enquête onder tech ondernemers, mede gebaseerd op input van verschillende experts en partners (investeerders, dienstverleners op het gebied van internationalisering, topsector Energie). De uitkomsten van de enquête hebben is in samenwerking met Invest-NL en The Next Web (TNW) verwerkt in een [rapport](#), waarin dieper is ingegaan op de uitdagingen voor startups en scaleups op het thema energietransitie.

Daarna heeft Techleap.nl een aantal initiatieven opgezet samen met partners, zowel op het gebied van onderzoek en data als in programma's en evenementen. Zo is er onder andere:

- Een LP/GP Investor Summit georganiseerd om de discussie aan te zwengelen bij onder andere institutionele investeerders over investeringen in klimaat startups en scaleups. Daarmee werden internationale top investeerders in contact gebracht met Nederlandse publieke en private investeerders. Als follow-up van de Summit is een taskforce gestart bestaande uit internationale VC's en LP's en nationale investeerders als enkele ROMs en Invest-NL om meer te co-investeren in Europa.
- Een markttoegang programma voor scaleups gericht op de Duitse markt opgezet bestaande uit meerdere sessies en *deep dives*.
- Een [Rise batch](#) gedraaid met 11 energie en klimaat scaleups, zoals Solarge, Physee en Felyx.
- Een rapport uitgebracht met o.a. succesvolle internationaliseringsstrategieën.

Uit de eerste thematische aanpak zijn de volgende lessen getrokken:

- Nog diepgaander onderzoek vooraf doen.
- De belangrijkste partners, zoals investeerders, betrekken in een vroeg stadium.
- Afhankelijk van de knelpunten bepalen welke organisatieonderdelen betrokken worden.

Healthtech (2021)

De corona crisis liet meer dan ooit zien hoe belangrijk onze gezondheid is, evenals autonomie over de toelevering van medische producten, en heeft ons bewust gemaakt van de meerwaarde van technologie in ons dagelijks leven. De pandemie heeft aangetoond dat in het geval van onvoorspelbare (medische) crises, een snelle adoptie van innovatie essentieel is, en deze innovaties te durven testen en te verbeteren. Healthtech bedrijven in Nederland lopen voorop in het helpen om nieuwe wetenschappelijke innovaties om te zetten in tastbare oplossingen, maar ervaren veel hindernissen op het gebied van toepassing en groei.

In 2020 werd 425 miljoen euro geïnvesteerd in de markt met een hoger dan gemiddelde deal grootte in vergelijking met het nationale gemiddelde (8 miljoen euro Healthtech versus 5,9 miljoen euro nationaal gemiddelde voor 2020). Wat opviel was een aanzienlijke toename van de gemiddelde ronde grootte, maar ook het ontbreken van continue financiering in alle groeifases. Ook werd duidelijk dat de sector het moeilijk had om financieel te concurreren met zijn tegenhangers in het Europese ecosysteem. Op

nationaal niveau was er wel sprake van een support systeem dat deze bedrijven kon ondersteunen, en ook was zichtbaar dat de impact groter zou kunnen zijn als dit op de juiste manier werd gemobiliseerd.

Om tot een juiste keuze te komen, is eerst een aantal thema's (sectoren) tegen elkaar afgewogen op basis van een aantal criteria (zoals aantal bedrijven en investeringen). Vervolgens is, mede naar aanleiding van ervaringen uit het vorige thematische programma, nog meer onderzoek gedaan en is er een *deep dive* gedaan van de Nederlandse zorgmarkt. Daarnaast heeft Techleap.nl de belangrijkste stakeholders in een vroeg stadium betrokken om van hun expertise gebruik te maken en

De uitdaging voor healthtech ondernemers



110 meer te weten te komen over de belangrijkste uitdagingen in de zorgmarkt. Vervolgens heeft het team net als bij het eerste thema een enquête uitgezet om hypothesen en aannames te toetsen. Dat heeft geleid tot een [rapport](#) waarin tevens een aantal concrete aanbevelingen richting stakeholders (waaronder de overheid) zijn geformuleerd zoals een fast-track programma voor structurele bekostiging (zoals DiGa in Duitsland) en een nationale data infrastructuur.



De volgende initiatieven zijn tijdens deze thematische aanpak samen met partners ontwikkeld:

- Twee initiatieven gericht op scaleups:
- Een market entry [programma](#) gericht op *healthtech* bedrijven die zich richting de Amerikaanse wilden uitbreiden.
- Een [Rise reeks](#) met 10 *healthtech* bedrijven opgezet, waaronder de bedrijven Pacmed en LeQuest.
- Een initiatief gericht op deeptech startups op het gebied van *health*: samen met vier incubators (YES!Delft, UtrechtInc, Braventure en NovelT) is de eerste ronde van het Pole Position [programma](#) gedraaid waarin deeptech startups door de *valley of death* werden geloodst.
- Verder is er uitvoerig contact geweest met stakeholders zoals het ministerie van VWS, VNO-NCW en de topsector HealthHolland over verbetering van de markttoegang voor *healthtech* startups en scaleups. Ook is samen met onder andere ondernemer Robbert Brouwer (SyncVR Medical) het belang van een soortgelijk initiatief als in Duitsland (Diga)

voor structurele bekostiging van digitale initiatieven te bewerkstelligen geagendeerd bij onder andere het ministerie van VWS.

- In een later stadium zijn ook de deelnemende bedrijven en investeerders op het terrein van *healthtech* uit het Connector programma met elkaar in contact gebracht.

Algemene lessen vanuit de thematische aanpak

- Een neutrale partij als Techleap.nl kan als een breekijzer en katalysator dienen door vanuit het perspectief van de ondernemer een bepaalde markt te onderzoeken, de knelpunten te identificeren en vervolgens stakeholders bij elkaar te brengen.
- De thematische benadering vergt een langdurige betrokkenheid van Techleap.nl bij het onderwerp, of zelfs een structurele betrokkenheid door bijvoorbeeld thema's jaarlijks te herhalen.
- Het kost extra tijd en middelen om vervolgens ook nog systeeminterventies te ontwikkelen die de geïdentificeerde knelpunten adresseren. Deze extra tijd en middelen kon Techleap.nl niet opbrengen. Het is lastig om met één team gelijktijdig zowel generieke als thematische programma's te draaien. Hier spelen zowel de capaciteit als de (thematische) expertise-vereisten een rol. Een oplossing kan zijn om separate teams in te richten.
- Diepgaande kennis van de sector, naast kennis over het opschalen van tech bedrijven, is een randvoorwaarde voor succes, evenals de betrokkenheid van topexperts uit de sector aan het begin van het proces.
- Een eenvoudiger en gerichtere benadering vanuit -, en in samenwerking met, een geselecteerde groep ondernemers zou effectiever kunnen zijn. Bijvoorbeeld door eerst met deze geselecteerde ondernemers hypothesen te ontwikkelen en die vervolgens met een data onderzoek en een enquête te onderbouwen, in plaats van eerst een geheel en uitvoerig marktonderzoek te verrichten. ■

2022—2023

Community aanpak

De community aanpak

114 Het doel van Techleap.nl is altijd geweest om een empowered community van ondernemers te bouwen die met elkaar en met de belangrijkste partners in het ecosysteem verbonden zijn. Dat is de basis van een toekomstbestendig en zichzelf versterkend ecosysteem, zo is ook te zien in de landen om ons heen.

Na twee jaar Techleap.nl en met nog twee jaar voor de boeg was het in de zomer van 2021 tijd om een tussenbalans op te maken. Ondanks corona was er in de eerste twee jaar veel bereikt om het groeiklimaat voor ondernemers te verbeteren en was het ecosysteem in beweging gekomen. Tegelijkertijd was er nog een lange weg te gaan richting een volwassen en zelfvoorzienend ecosysteem met centraal daarin een *empowered community* van tech ondernemers. Ook waren er nog stevige uitdagingen om aan te pakken: gebrek aan financiering in specifieke categorieën (in de vroege en late fase), opschalen van deeptech bedrijven (inclusief tech transfer), en de diversiteit in het ecosysteem (financiering voor diverse founders en toegang tot divers talent).

De basis die door Techleap.nl in de eerste twee jaar was gelegd (o.a. via Rise en netwerken via de verschillende teams en de thematische aanpak), creëerde de mogelijkheid om door te stappen naar een aanpak waarin het duurzaam opbouwen van de tech ondernemers gemeenschap meer centraal kwam te staan. Daarbij hebben we onder andere geleerd van de aanpak en inzichten vanuit de *Startup Community Way; evolving an entrepreneurial ecosystem* (Brad Feld, Ian Hathaway, 2020).

Op basis van deze inzichten en die van Techleap.nl's eigen tussenbalans is ervoor gekozen om een team op te richten dat zich specifiek bezig zou houden met de opbouw van een *community* van ondernemers (Community) en een team waarin in de verschillende domeinen multidisciplinair gingen samenwerken aan de nog openstaande uitdagingen van de ondernemers in die community (Partners and Solutions). In het Partners and Solutions (P&S) team werden de drie expertisegebieden gericht op het opschalen (Talent, Markets en Capital) samengevoegd met het Government Affairs en Data & Insights team. Het Deeptech team en het Rise team werden evenals MarCom onderdeel van het Community team. De teamleden van de verschillende domeinen hebben zich opgesplitst tussen het

Community team en het P&S team en brachten vanuit die teams hun expertise in. De inhoudelijke verantwoordelijkheid op deze terreinen kwam te liggen bij expertise *leads*. De domein directeur van Capital combineerde tot nu toe zijn functie met de functie van managing director. In de nieuwe samenstelling kwam zijn focus voor het grootste deel op zijn rol als managing director te liggen. De domein directeur van Talent/Markets werd verantwoordelijk voor het opzetten van de BOLD-community.

Het Operations team van Techleap.nl (IT, HR, finance, legal) zorgde daarnaast voor de belangrijke ondersteuning voor beide teams zodat de organisatie de juiste koers kon blijven varen met maximale potentie. Belangrijk onderdeel daarvan was de opbouw en het bewaken van de Techleap.nl cultuur. Met het team zijn vier kernwaarden benoemd en daarna inkleuring gegeven zodat ze toepasbaar werden in het dagelijks werk. Ook is het All Stars team opgericht, een groepje collega's die met regelmaat activiteiten organiseren voor het hele team. *Last but not least* is de StartupDelta & Techleap.nl reunie een 'nieuwe traditie' geworden in het voorjaar: iedereen die bij deze programma's heeft gewerkt komt dan samen om bij te praten, de banden weer aan te halen en de Techleap.nl *spirit* hoog te houden, waar je ook werkt. ■

16. STAR: Show a growth mindset, Truly care, Always be connecting, Rise the Impact.

115





De BOLD community

118 Het is al vaker benoemd in dit rapport, maar de beste manier waarop ondernemers een bedrijf succesvol kunnen laten doorgroeien is door te leren van andere ondernemers, zowel van ondernemers in dezelfde groeifase als van succesvolle ondernemers die hen al zijn voorgegaan.

In Nederland ontbrak het nog aan een landelijke *community* van scaleups ondernemers, die met elkaar verbonden worden en onderling hun kennis, ervaring en netwerk delen. Door het Rise programma was al de basis voor een dergelijke *community* gelegd met meer dan 100 ondernemers met dezelfde uitdagingen die door Techleap.nl bij elkaar waren gehaald. Een dergelijke *community* van ondernemers dat goed verbonden is met de belangrijkste spelers in een ecosysteem (investeerdere, support organisaties, overheid) vormt zoals gezegd de basis van een toekomstbestendig en zichzelf versterkend ecosysteem. Daarom is Techleap.nl de **BOLD community** gestart, met name gericht op Nederlandse scaleup ondernemers en C-level management van deze bedrijven. Het kick-off evenement van de *community* vond plaats in mei 2022 in de Fokker Terminal in Den Haag met meer dan 280 ondernemers (zie ook verderop).



Het fundament van de *BOLD community* is gebaseerd op een aantal pijlers:

- De *community* is samengesteld op basis van transparante selectiecriteria (zie hieronder) om te zorgen dat ondernemers minimaal in een bepaalde groeifase zitten zodat ze het meeste van elkaar kunnen leren.

Meetups:

- Techleap.nl organiseert evenementen (MEET) om de leden van de *community* bij elkaar te brengen rondom een inhoudelijk programma.
- Een ander onderdeel zijn kleinschalige inhoudelijke sessies en workshops over specifieke thema's die uit de *community* komen (zoals het ophalen van financiering en het maken van *pitch decks*, het aantrekken van talent en het opzetten van medewerkersparticipatie

plannen of programma's rondom cultuur) of waarbij ervaren ondernemers of andere experts kennis delen en er ruimte is om dieper op de materie in te gaan (ASK, BOOST, CONNECT).

- Platform: de *community* is ook bijeengebracht en met elkaar verbonden via een online communicatieplatform (Slack) waar zij elkaar vragen kunnen stellen over knelpunten waar zij tegenaan liepen, maar ook talent konden uitwisselen. Eerder zijn ook andere platforms getest, maar Slack bleek uiteindelijk het best bruikbare kanaal, ook omdat veel bedrijven dit al gebruikten. In de toekomst kunnen de Slack-groepen verder gesegmenteerd worden door specifieke groepen voor CxO's, sectoren etc.

Het opzetten en doorontwikkelen van de *community*

Bij het opzetten van de *community* is gebruikgemaakt van de ervaring die Techleap.nl met het Rise programma had opgedaan. Een van de lessen was dat het voor ondernemers het essentieel is dat ze in een besloten *peer-2-peer* omgeving onderwerpen kunnen bespreken die voor hen actueel zijn, dat ondernemers willen sparren met ondernemers in een vergelijkbare groeifase (mag sector overstijgend zijn) en dat alleen een online platform niet voldoende is om een hecht verbonden netwerk op te bouwen en te activeren.

120 **Werving, selectie en onboarding van ondernemers**

Techleap.nl heeft een actieve rol gespeeld in het zoeken en benaderen van mogelijke leden voor de community. Hiervoor is een *scaleup scout* in dienst genomen. Daarnaast kwamen er verwijzingen via onze partners (investeerdere, incubators, hubs), is er een campagne gestart via social media kanalen en hebben medewerkers veel evenementen bezocht. Als onboarding ontvingen de ondernemers via mail en een videocall meer informatie over BOLD.

De criteria voor toelating tot de BOLD community zijn gebaseerd op het Rise programma. Het ging om enkele harde criteria als aantal medewerkers, omzetgroei en opgehaalde investeringen, maar ook om zachtere criteria zoals een duidelijke route richting internationalisering, *growth mindset*, ambitie en bereidheid om terug te geven aan het ecosysteem.

BOLD MEET (o.a. kick-off evenement)

Het kick-off evenement van de BOLD community op mei 2022 in de Fokker-terminal in Den Haag was voor veel ondernemers de eerste keer dat ze elkaar weer in persoon ontmoetten sinds de corona pandemie. Het evenement bestond uit een plenair gedeelte en een parallel programma rondom thema's als talent, investeringen en internationalisering met sprekers als Robert Vis (Messagebird), Andrey Khusid (Miro) en Job van der Voort (Remote). Ook waren er sessies over fouten die ondernemers hebben gemaakt (gehost door Joelle Frijters van Improve Digital) en over de nieuwe generatie leiders. Het plenaire programma bestond uit een sessie over leiderschap met drie generaties CEO's van Booking.com (Geert-Jan Bruinsma, Kees Koolen en Gillians Tans) en een sessie over Thinking Big met Frank Slootman (Snowflake) en Jitse Groen (Just Eat Takeaway)). Naast het inhoudelijke programma was er voor de ondernemers ook genoeg ruimte voor onderlinge interactie. In december 2022 en mei 2023 zijn de tweede en derde editie van BOLD MEET georganiseerd. Ook hierbij stond het faciliteren van ontmoetingen door middel van content centraal. Aansluitend op het evenement in mei 2023 is voor de eerste keer de *Leading Entrepreneur in Tech-award* uitgereikt, een prijs voor een ambitieuze ondernemer met een sterk groeiende innovatieve scale-up, die bovendien als inspiratie-



bron dient voor anderen binnen het tech ecosysteem. De eerste winnaar is Matthijs Welle van scaleup Mews.

Aangezien *giving back* een kernelement is van de BOLD community is vanuit Techleap.nl de Giving back award geïntroduceerd voor de ondernemer, investeerder of een ander rolmodel die veel teruggeeft aan het ecosysteem. De winnaar van de eerste editie was ondernemer en investeerder Christina Caljé.

Inhoudelijke sessies: ASK, BOOST, CONNECT

Naast MEET zijn ook meer kleinschalige sessies voor ondernemers onderdeel van de activiteiten van BOLD. In 2022 zijn er drie verschillende vormen ontwikkeld: ASK, BOOST, CONNECT.

- ASK hierbij werd een ervaren Nederlandse of internationale ondernemer (*scale leader*) gevraagd voor een (meestal online) vraag en antwoordsessie (*Ask me anything*)
- BOOST: een fysieke sessie voor maximaal 15 BOLD leden over C-level gerelateerde uitdagingen of actuele onderwerpen, gefaciliteerd door een ervaren ondernemer, CxO of experts op dat vlak.
- CONNECT: korte 1-op-1 kennismakingsgesprekken waarbij een ondernemer in contact werd gebracht met een ondernemer uit het internationale Global Founder Network (GFN) of met ervaren ondernemers die advies kunnen geven over een specifieke uitdaging. Dit format was vooral ook gericht op activatie van het GFN.

122 Uiteindelijk is besloten om vanaf 2023 vooral in te zetten op BOOST-sessies, aangezien de vorm van interacties via het ASK en CONNECT format ook via het platform en de MEET evenementen georganiseerd konden worden.

Global Founder Community

In de grootste groeimarkten voor Nederlandse tech bedrijven heeft Techleap.nl een *Global Founder Network* opgericht. Succesvolle Nederlandse ondernemers in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Duitsland zijn verbonden aan elkaar en de BOLD community. Deze ondernemers zijn van grote waarde voor ondernemers die de stap willen maken naar de betreffende internationale markt. De leden van het *Global Founders Network* deelden netwerkcontacten en hun geleerde lessen. De contacten werden in 2022 opgebouwd en onderhouden via netwerkbijeenkomsten in San Francisco, Boston en New York voor Nederlandse ondernemers om hen in contact te brengen met toonaangevende corporates en ondernemers en ervaren investeerders uit het ecosysteem in de VS. Daarnaast zijn meer kleinschalige netwerkbijeenkomsten (tien tot vijftien personen) georganiseerd in Berlijn en Londen.

Deeptech community

Alumni van het Pole Position programma kregen de mogelijkheid om aan te sluiten bij de BOLD community als zij aan de criteria voor BOLD voldeden. Het groeipad van deeptech ondernemers kent enkele specifieke groeistappen en in de meeste gevallen bevinden deze bedrijven zich daarom in een eerdere groeifase dan de BOLD ondernemers. Tijdens het BOLD evenement in mei 2023 zijn de alumni van het Pole Position programma in een *side event* bij elkaar gebracht. ■

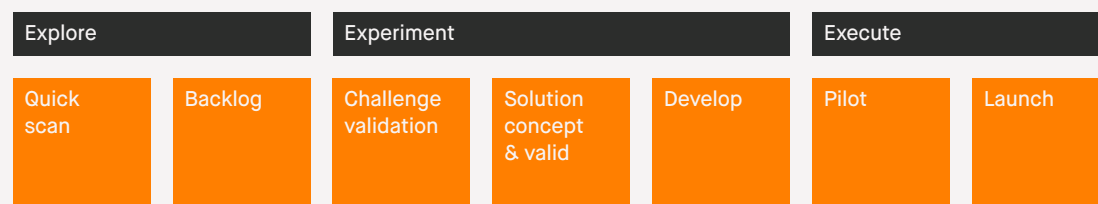


124 Het Partners and Solutions team (P&S) werd na de eigen tussenevaluatie in de zomer van 2021 opgericht vanuit de gedachte om meer multidisciplinair en nog meer ondernemersgericht te gaan werken.

Vragen en uitdagingen van ondernemers kwamen op de agenda van dit team, waarna in gezamenlijkheid werd beoordeeld of er een rol voor Techleap.nl was weggelegd bij het oplossen hiervan. Daarbij is een methodiek ontwikkeld (*solution funnel*) om op een gestructureerde manier afwegingen te maken over de mogelijke impact voor ondernemers van een oplossing (zie de [schematische aanpak hieronder](#)), betrokkenheid van partners te organiseren en op een wendbare (agile) manier interventies te ontwikkelen.

Het startpunt hiervoor was in de eerste plaats vooraf gedefinieerde focusgebieden per expertisegebied (financieringstekorten, internationale connecties, *leadership* teams, de belangrijkste beleidsmaatregelen voor doorgroei) op basis van de Techleap.nl doelstellingen, aangevuld met input van ondernemers over de meest urgente uitdagingen op dat moment en onderbouwd door data en onderzoeken. En ten tweede een vooraf bepaalde set aan oplossingsmogelijkheden gebaseerd op de ervaringen van Techleap.nl in de voorgaande jaren, waaronder het [agenderen](#) bij de overheid op basis van data/onderzoek en best [practices](#) uit het buitenland, het bouwen van een [tool](#) voor ondernemers of het opzetten van [bijeenkomsten](#) met ondernemers over specifieke onderwerpen.

Gedurende het ontwikkelen van de interventie werd regelmatig getoetst of de bedachte oplossing ook daadwerkelijk de ondernemer helpt en het ervaren probleem oplost en ook gebruikt zal worden. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de Connector *tool* is een continue *feedback loop* ingebouwd, zoals gebruikelijk ook bij het ontwikkelen van applicaties.



Er is veel bij ondernemers en investeerders ingecheckt om te horen wat ze van de eerste opzet vonden, feedback verzameld en verwerkt en deze cyclus is meerdere keren herhaald. Op die manier wordt ervoor gezorgd dat de oplossing maximaal aansluit bij de behoefte van ondernemers.

De initiatieven die aansloten bij de nieuwe Techleap.nl aanpak zijn doorgezet en opgeschaald indien er tractie was, zoals de bovengenoemde Connector *tool* (zie ook hoofdstuk Capital). Er is daarnaast een kwantitatief model gebouwd dat de impact laat zien van beleidsmaatregelen op het terrein van medewerkersparticipatie en herinvesteringen door succesvolle ondernemers ('*impactmodel startupecosysteem 2030*', zie hoofdstuk Government Affairs). Ook is er een aanpak ontwikkeld om de impact van interventies, waaronder de BOLD *community*, op een eenduidige manier te meten (*Measure the mission*, zie hoofdstuk Data).

Andere initiatieven, die niet pasten binnen de focusgebieden, zijn overgedragen aan partners. Voorbeelden daarvan zijn de website met vacatures bij techbedrijven die is overgedragen aan RVO evenals de inhoud van de *GoGlobal* website en de inzet op het opleiden van tech talent aan brancheorganisatie NRTO. Daarnaast is het #Fundright initiatief verder voortgezet onder de internationale vlag van Diversity VC (zie hoofdstuk Talent).

Het samenbrengen van de verschillende expertises in één team leidde tot scherpere keuzes over het inzetten van capaciteit in het team en zorgde ervoor dat er meer gecoördineerd werd gewerkt aan oplossingen voor ondernemers. Wel bleek dat het invoeren van de multidisciplinaire werkwijze volgens een uniform proces meer tijd kost dan van tevoren werd verwacht. Het bleek ook lastig om lopende projecten in deze werkwijze te voegen. Doordat de domeindirecteuren andere rollen hadden gekregen in de organisatie, kwam de senior expertise en autoriteit daarnaast verder van de ontwikkeling van oplossingen te liggen en vroeg het extra tijd om die in het proces te betrekken. De combinatie van het invoeren van een nieuwe methodiek, het wendbare werken en het loslaten van de domeinstructuur is uiteindelijk te lastig gebleken.

In het laatste half jaar is dit team samengevoegd met het BOLD-team om de verbondenheid tussen de ondernemers gemeenschap en producten en interventies te vergroten. ■

In het P&S team werd multidisciplinair samengewerkt aan de nog openstaande uitdagingen van de ondernemers uit de community

Diversity, Equity & Inclusion (DEI)

126 In de eerste helft van Techleap.nl viel DEI onder het Talent domein en zijn er ook verschillende activiteiten ondernomen om de tech sector diverser te maken, zoals #Fundright en het versterken van andere DEI-initiatieven in het ecosysteem (onder de projectnaam #Hireright).

Voor de samenhang en chronologie is het grootste deel van de informatie over de inzet van Techleap.nl op het terrein van DEI op deze plek in het rapport opgenomen. In 2022 is een apart DEI team opgericht om – met de ervaring van de voorgaande jaren in het achterhoofd – samen met partners als RVO, Diversity Hero en bestaande DEI-netwerken te onderzoeken welk soort interventie de meeste impact zou maken. Dit team werd vanaf het voorjaar van 2022 geleid door Ingrid Tappin, die in haar carrière veel kennis en expertise heeft opgebouwd over het helpen van organisaties met het ontwikkelen van sterk leiderschap, goed presterende teams en het bouwen aan hun bedrijfscultuur.

De uitdaging voor het ecosysteem

Ondernemers en medewerkers van startups en scaleups zijn een homogene groep mensen, die veelal uit een gesloten netwerk komen: overwegend wit, man en hoogopgeleid. Mensen van buiten dit netwerk ervaren veelal obstakels om tot deze sector toe te treden, en mocht dit lukken dan verlaat een deel daarvan de sector weer door de ervaren, niet-inclusieve werkomgeving. Dit is niet alleen maatschappelijk ongewenst, het leidt ook tot niet-inclusieve technologieën en gemiste kansen met betrekking tot innovatie en mindere toegang tot potentiële afzetmarkten. Vele onderzoeken hebben aangetoond dat een actief DEI-beleid teams innovatiever maakt, teams in staat stelt producten te maken die beter aansluiten op de markt en meer omzet maken. Daarnaast is er een groot tekort aan talent en kunnen we het ons als land niet veroorloven om potentieel talent niet actief te betrekken bij de sector. Dat laatste gebeurt op dit moment wel: er is nog een grote pool van divers talent dat op dit moment niet aangeboord wordt. Inzetten op diversiteit biedt kortom een kans om zowel het tekort aan talent terug te dringen als te zorgen dat Nederlandse bedrijven diverser worden en daarmee ook in een betere positie zijn om internationaal op te schalen.

Toegang tot meer divers talent

127 Het gebrek aan divers talent is een grote uitdaging voor startups en scaleups en tegelijkertijd een kans om een bredere pool van talent aan te spreken. Het is een uitdaging geweest en het heeft tijd gekost om een interventie vorm te geven die aansloeg in het ecosysteem. In eerste instantie is vanaf 2021 onder andere onder de naam #HireRight gefocust op het versterken van DEI-initiatieven in de sector die focussen op scaleups (inclusief recruitment, cultuur en divers leiderschap) en deze met elkaar te verbinden. Ook is Techleap.nl een samenwerking gestart met NL Digital en Diversity Hero om de beschikbaarheid van data over DEI in het Nederlandse ecosysteem te verbeteren. Tijdens de kick-off van het BOLD-evenement in 2022 heeft Techleap.nl erop ingezet om de bewustwording onder founders te vergroten, voornamelijk gericht op de uitdagingen om jong talent aan te trekken. Deze generatie heeft grote verwachtingen ten aanzien van een toekomstige werkgever, en veel founders zijn zich niet bewust van deze verwachtingen. Voor de jongste generatie is diversiteit bijvoorbeeld een absolute vereiste, werkgevers die zich hier op inzetten zullen meer kans hebben om hun *talent pipeline* te diversifiëren met jong talent.



128 Om toegang te krijgen tot en aantrekkelijk te zijn voor divers talent dienen allereerst management teams binnen startups en scaleups divers te zijn. Talent dat zich kan identificeren met anderen in het bedrijf, en zeker binnen het MT, zal eerder geïnteresseerd zijn in dit bedrijf dan in een bedrijf waar zij niemand zien die op hen lijkt. Rolmodellen en representatie zijn van cruciaal belang voor het aantrekken van diverse talenten. Bedrijven kunnen het beste in de beginfase hier al werk van maken en niet pas op het moment van opschaling, omdat dan de cultuur gevormd wordt en diversiteit onderdeel kan zijn van het recruitmentproces.

De Diverse Leaders in Tech community

Deze (geverifieerde) inzichten hebben ertoe geleid dat Techleap.nl in 2022 meer is gaan focussen op inclusief leiderschap en het vergroten van de pool van *diverse leaders* voor de *tech community*. De interventie die vanuit Techleap.nl samen met partners uiteindelijk is ontwikkeld is een *community* van diverse leiders geworden, de *Diverse Leaders in Tech community*. Dat past bij waar Techleap.nl goed in is: connecties tot stand brengen via een community en inhoud geven aan diezelfde *community*. Het doel is daarmee niet slechts transactioneel (toegang bieden tot diverse leiders), maar te zorgen voor structurele connecties en relaties. Op 30 maart jl. vond het kick-off evenement plaats van de Diverse Leaders in Tech community met 150 aanwezigen waarbij een manifest is gelanceerd met daarop tien ambities waar de aanwezigen zich hard voor zullen gaan maken. Deze tien ambities zijn geformuleerd door eerdere gesprekken met belangrijke stakeholders binnen het ecosysteem, en aangescherpt in thematische workshops. De ambities lopen uiteen van meer bewustwording voor neurodivers talent, tot structurele verandering ten aanzien van discriminatie en racisme op de werkvloer, maar ook aandacht voor hoe we anderen kunnen aanzetten tot *allyship* om zich uit te spreken voor mensen die een minder bevoorrechte positie hebben. ■

Diverse Leaders in Tech Community



2023—

Verder bouwen

132 Inmiddels is bekendgemaakt dat Techleap.nl verlengd wordt met drie jaar! We zijn blij dat we door kunnen gaan met het versterken van een tech ecosysteem in Nederland en ons in kunnen blijven inzetten voor doorgroei van techondernemerschap. We gaan dat op een meer ondernemende manier doen en toewerken naar communities die gefinancierd worden door de markt. Daarnaast blijven we het ecosysteem monitoren en op basis van data en inzichten met de overheid en partners werken aan interventies om de randvoorwaarden voor de techbedrijven te verbeteren.

Concreet betekent dat jullie de komende jaren het volgende van ons kunnen verwachten:

- Deeptech: programma's die de deeptech ondernemersreis ondersteunen worden op grotere schaal geïntegreerd en gerelateerd aan focusgebieden van het ministerie van EZK.
- Data: focus op monitoring van kritische succesfactoren voor het tech ecosysteem, zoals doorgroei, financiering, talent.
- Ecosysteem ondersteuning: het in kaart brengen van de potentiële impact van techondernemingen en wegnemen van knelpunten voor groei, in samenhang met door het ministerie van EZK geselecteerde sectoren en samen met oprichters en belanghebbenden bestaande knelpunten voor groei wegnemen.
- DEI: dataverzameling en monitoren van de ontwikkeling van toetreding van divers talent tot Nederlandse techbedrijven en het opbouwen van een gemeenschap van 'Diverse Leader in Tech'. Hiervoor zal private financiering aangewend worden.
- BOLD: het verder bouwen aan een sterke gemeenschap van tech-oprichters en de mogelijkheden benutten om deze steeds meer te laten leiden en ondersteunen door oprichters en het ecosysteem zelf. Hiervoor zal private financiering aangewend worden.

Onderdeel van onze opdracht voor de komende drie jaren is ook om toe te werken naar structurele inbedding van Techleap.nl functionaliteiten in het ecosysteem. Een uitdaging die we graag aannemen. Samen met onze partners bouwen we verder aan een sterk tech ecosysteem!



Graag wil ik iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan dit rapport, voor de boeiende gesprekken en om de reis van Techleap.nl in gedachten opnieuw te maken. Op naar deel 2!

Thomas Vrolijk
Government and Strategy Lead
mei 2023

Colofon

134

Disclaimer

Responsibility of the content of this report, including interpretation results, lies with the authors of the report.

2023 © Techleap.nl

