

# Voorwaarden voor verdienvermogen

## Samen navigeren van strategie naar impact

Hoe versterken we het **verdienvermogen** van Nederland in een tijd waarin structurele schaarste aan mensen, ruimte en tijd ons dwingt tot het maken van strategische keuzes? Die vraag stond centraal op het TNO Vector Symposium 2026.

Een half jaar na het verschijnen van het Rapport Wennink constateren we dat het advies over ons nationale verdienvermogen navolging krijgt maar ook vragen oproept. In een tijd van verschuivende geopolitieke en mondiale economische verhoudingen vraagt het versterken van het verdienvermogen om **gerichte investeringen** in onderzoek en innovatie, evenals om de uitvoering van sleutelprojecten zoals door Wennink beschreven. Daarin is het hebben van aandacht voor de implementatie in en de effecten op de samenleving cruciaal.

Om dat te realiseren zijn **scherpe keuzes** nodig. Middelen zijn immers schaars. Maar hoe maak je die keuzes, zonder in de **valkuilen** van symptoombestrijding of complexiteitsverlamming te stappen? Hoe kan de stap van analyse naar handelen en impact worden gemaakt?

Met dat vraagstuk gingen we op het TNO Vector Symposium aan de slag. Samen met vernieuwers, verbinders en besissers ontwikkelden we **handelingsperspectieven** voor beleid en uitvoering. Dat deden we vanuit verschillende **stroomlijnen** en langs de lijnen van **zes cruciale thema's**.

## Valkuilen bij het maken van strategische keuzes

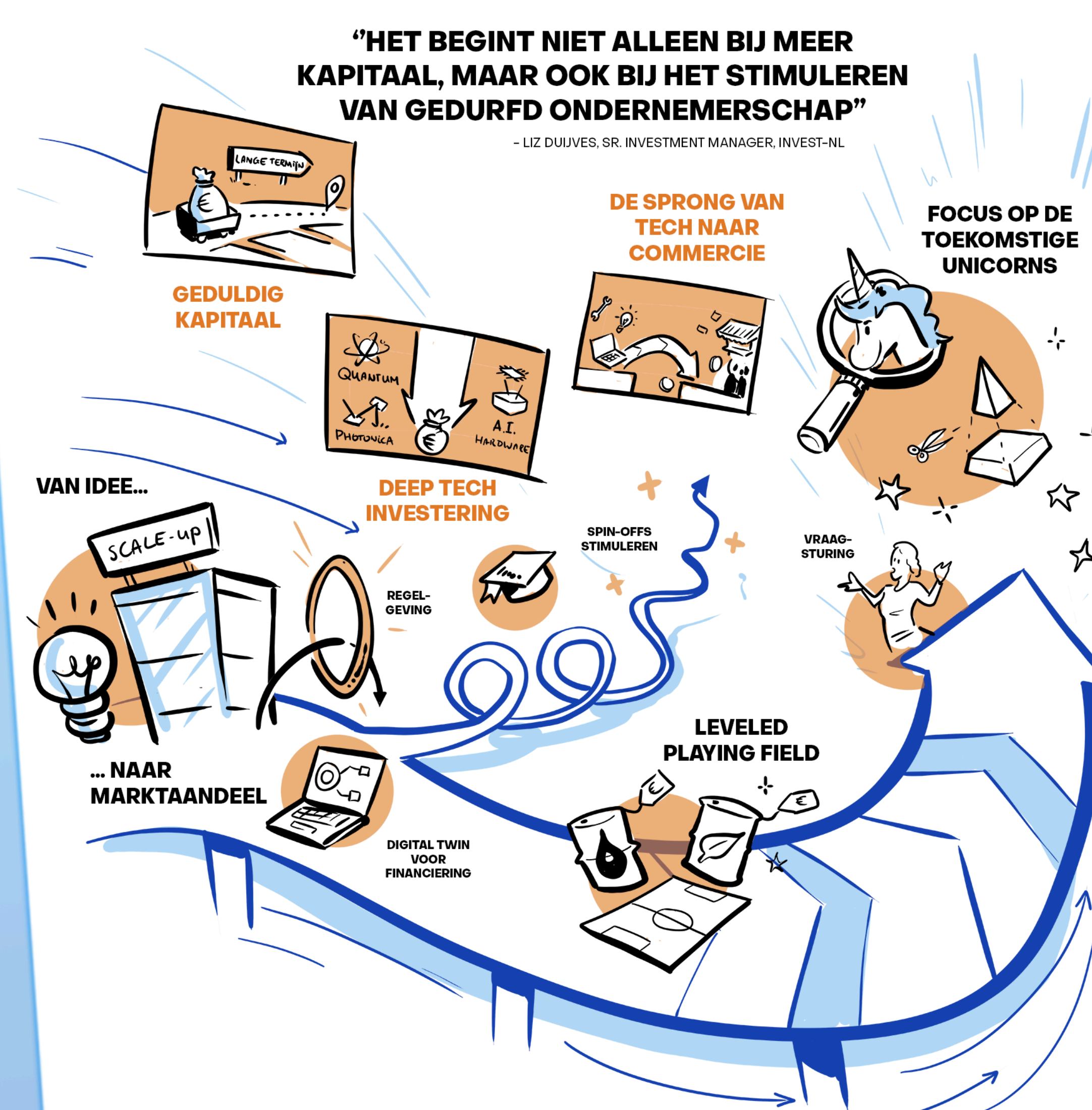
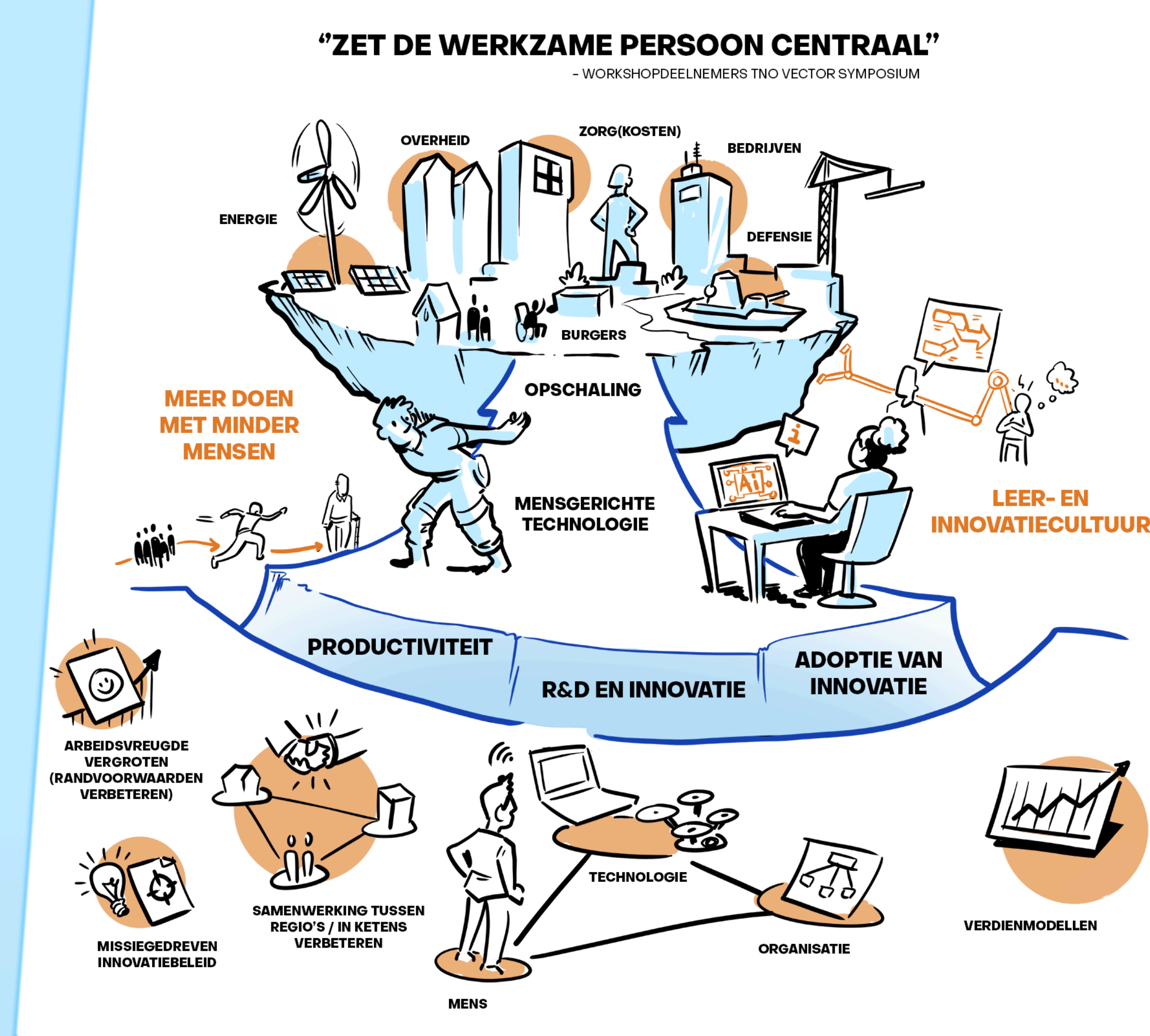
Het in de praktijk brengen van Wenninks advies vereist het maken van strategische keuzes ten aanzien van onder andere **arbeid, ruimte, energie, kapitaal, digitalisering** en **innovatie**. Bij het maken van dit soort keuzes gaan we nog te vaak uit van een sectorale aanpak, planbaarheid en lineariteit. Veel organisaties bewegen hierbij tussen twee uitersten, die leiden tot twee belangrijke valkuilen:

- Valkuil 1** Symptoombestrijding als gevolg van het oversimplificeren van de opgave;
- Valkuil 2** Complexiteitsverlamming door het blijven analyseren van de opgave.

Hoe voorkomen we een of-óf benadering waarin we doorschieten naar één van beide uitersten? Hoe komen we samen tot scherpe én gedragen keuzes? Daarbij komen **stroomlijnen** van pas: zij wijzen de weg naar strategische keuzes.

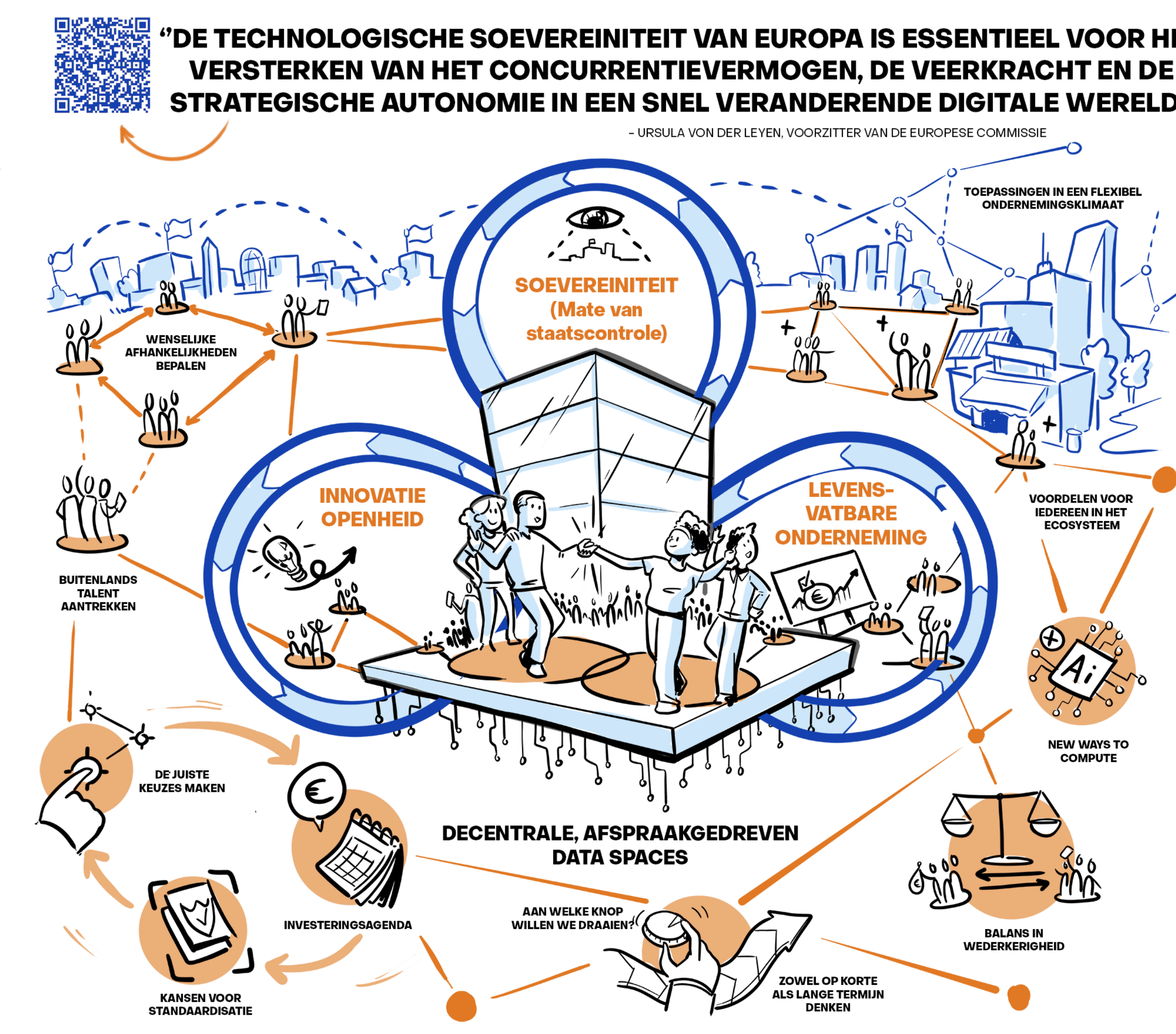
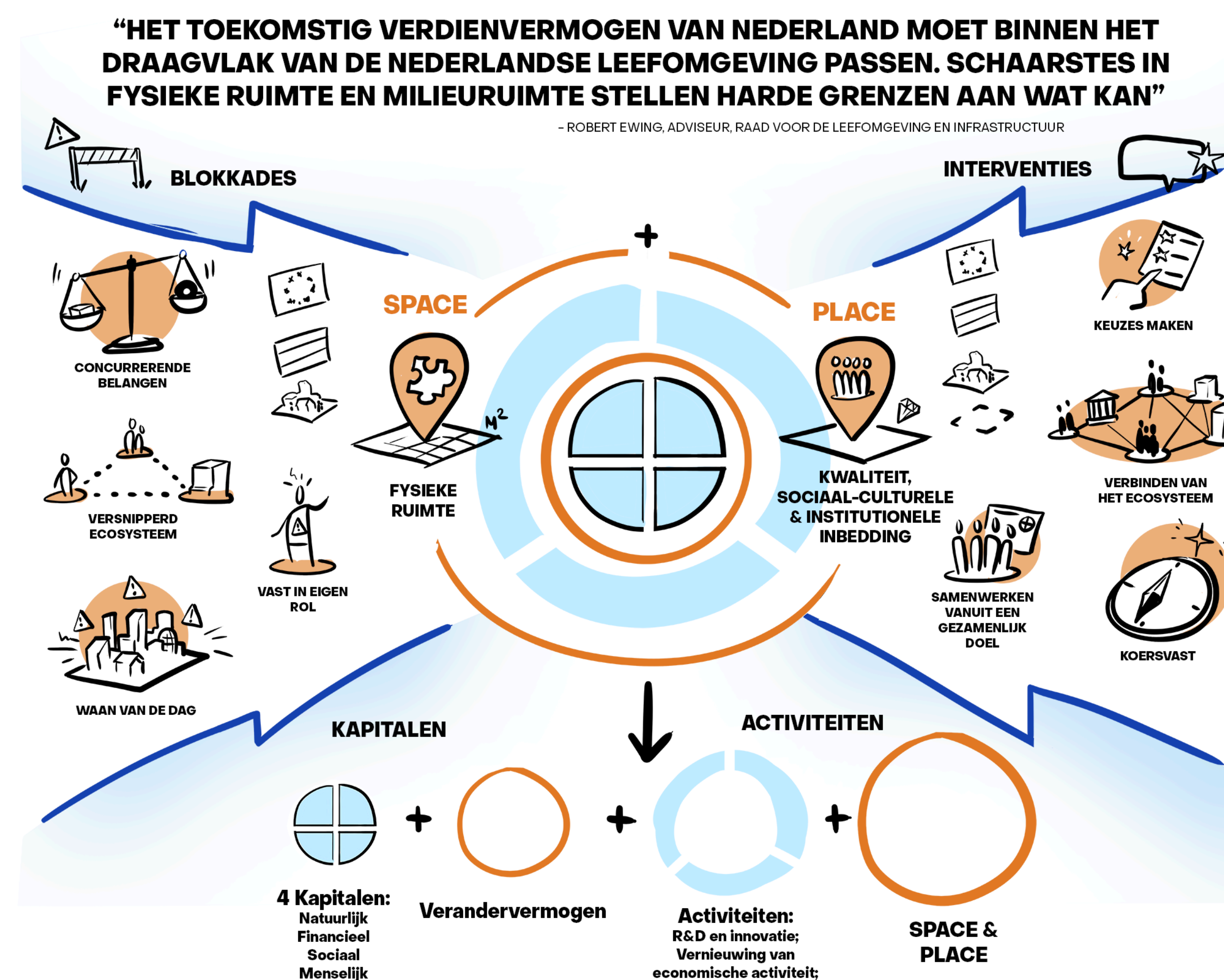


## Innovatieadoptie en arbeidsproductiviteit



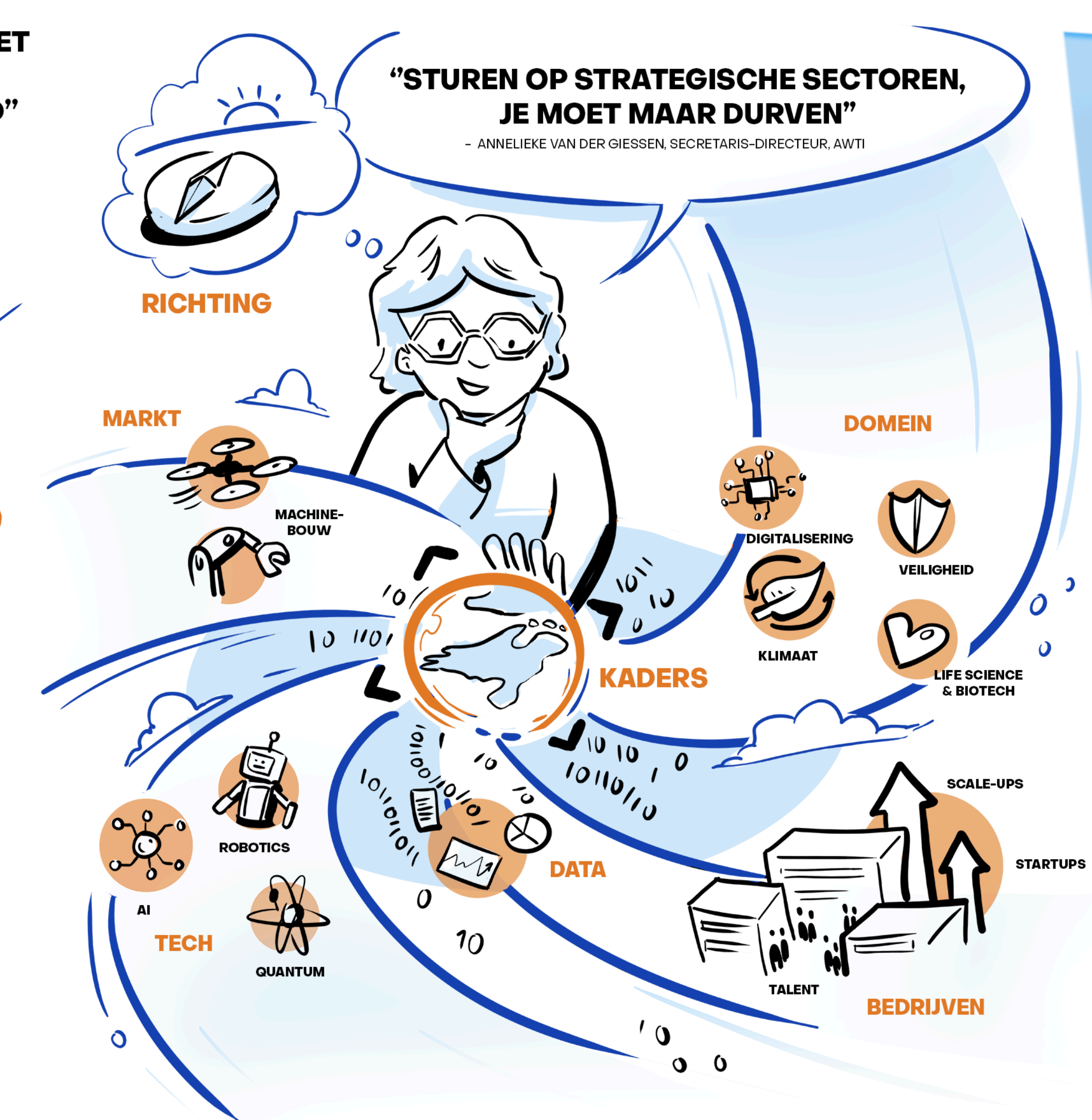
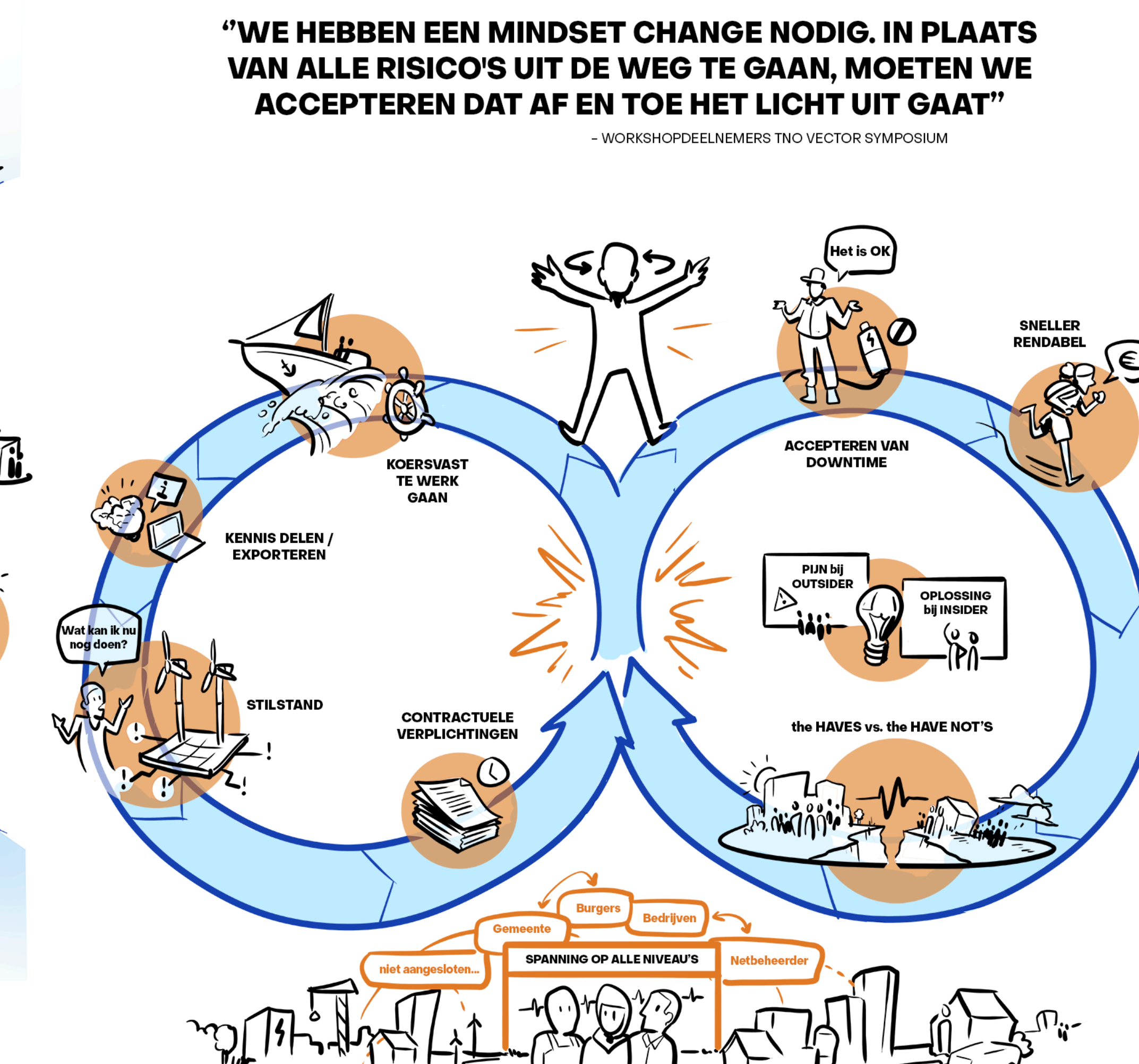
## Kapitaal voor opschaling bedrijven

## Ruimte: Space & Place



## Digitale soevereiniteit

## Energie: Aanpak netcongestie



## Strategische sectoren

## Innovatieadoptie en arbeidsproductiviteit

**Centrale vraag:** Hoe moet Nederland concreet verder met een krachtige, samenhangende aanpak om innovatie-adoptie, human-centric innovatie, R&D en arbeidsproductiviteitsgroei te bevorderen?

**Systeemlenzen:** 'Tactisch gat', 'Beweging in stakeholderveld' en 'Hefbomen voor systeemverandering'. Er lopen al verschillende strategische initiatieven, zoals het Actieplan-3%-R&D, de Nationale Productiviteitsagenda en de opstart van de Productiviteitsraad, maar hoe voorkomen we een tactisch gat tussen strategie en implementatie?

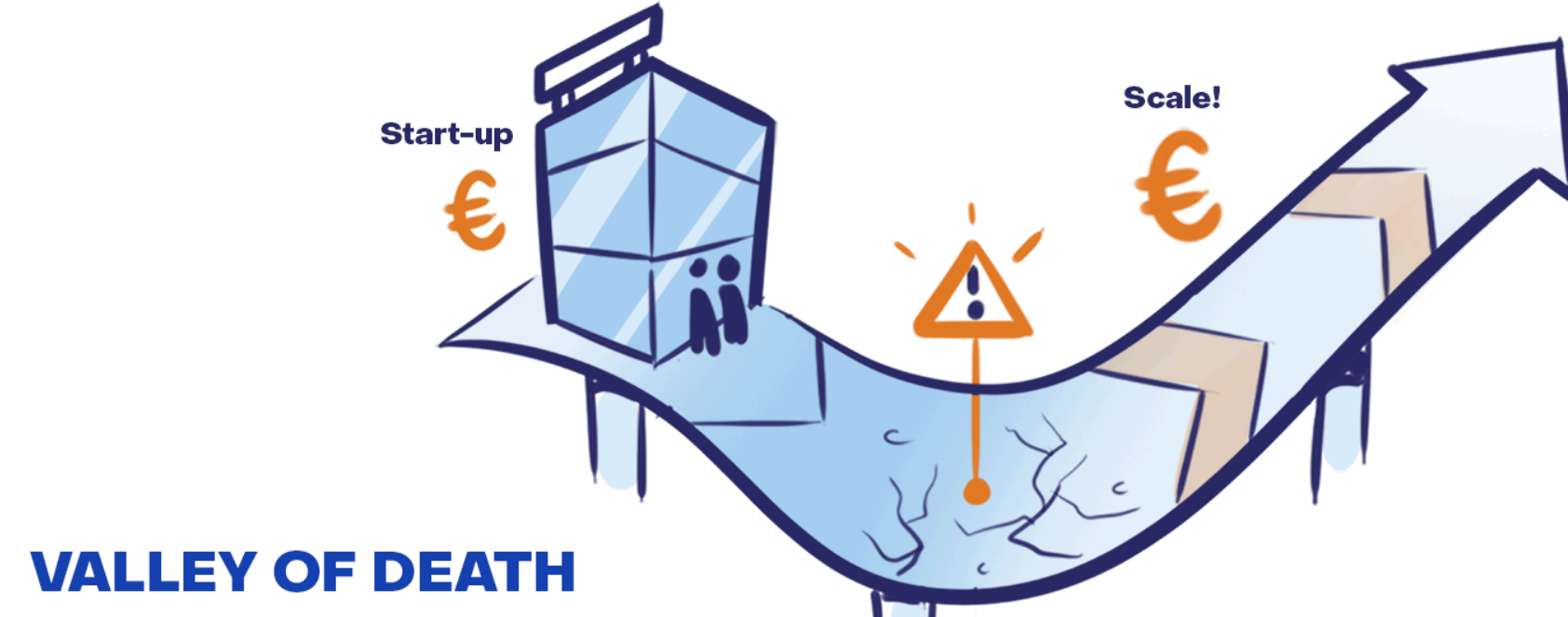
**Aanpak:** In co-creatie met de deelnemers zijn concrete handelingsperspectieven en interventies uitgewerkt: wat is er nodig? Wie moet op welk niveau (generiek landelijk beleid, ketens, ecosystemen, bedrijven, werkzame personen) wat doen? Welke interventies zijn hefboomen voor de benodigde systeemverandering? Waar kunnen we mee beginnen?



**Centrale vraag:** We zoomen in op de methodieken om dieptechnologie sneller financierbaar en schaalbaar te maken en op wat dit vraagt van partijen als kennisinstellingen, investeerders, overheden en industrie.

**Systeemlenzen:** 'Vergroten van de oplossingsruimte' In veel businesscases van dieptechnologie scale-ups is nog onvoldoende aandacht voor het adequaat beleggen van risico's en financieringslasten. Ook spelen niet-monetaire waarden nog vaak een ondergeschikte rol. Hoe kunnen investeerders, overheden en andere stakeholders erin slagen om de risico's van dieptechnologie scale-ups in kaart te brengen en te mitigeren voor succesvolle investeringen?

**Aanpak:** In co-creatie met de deelnemers is onderzocht en bepaald welke methoden en financiële instrumenten investeerders en ondernemers helpen om risico's en niet-monetaire waarden op een betekenisvolle manier op te nemen in een businesscase.



## Kapitaal voor opschaling bedrijven

## Ruimte: Space & Place

**Centrale vraag:** Hoe kan een brede blik op verdienvermogen én ruimte bijdragen aan toekomstgericht ruimtelijk economisch beleid?

**Systeemlenzen:** 'Integreren van (ogenschijnlijk) tegenstrijdige perspectieven' Ruimte is niet alleen een verdelingsvraagstuk, maar ook een strategische voorwaarde voor verdienvermogen. Economische, sociale en institutionele dimensies zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Welke perspectieven zijn er op ruimtegebruik?

**Aanpak:** In co-creatie met de deelnemers onderzochten we welke combinaties van functies, locaties en samenwerking (space & place) leiden tot een sterke en toekomstbestendige economie.



**Centrale vraag:** Hoe kan Nederland voldoende zeggenschap over data en kritieke digitale infrastructuur organiseren om economische waarde te creëren, vast te houden en op te schalen?

**Systeemlenzen:** 'Tactisch gat', 'Integreren van (ogenschijnlijk) tegenstrijdige perspectieven' en 'Vergroten van de oplossingsruimte' Er is brede erkenning voor het feit dat Europa afhankelijk is van enkele niet-Europese technologieleveranciers. Dat is een probleem en door de complexiteit en verwevenheid van dit systeem worden er op een aantal vlakken nog onvoldoende scherpe keuzes gemaakt en concrete stappen gezet. Dit wordt versterkt door het feit dat er niet één quick fix is, maar er meerdere oplossingen tegelijk nodig zijn.

**Aanpak:** In co-creatie met de deelnemers zijn we tot een gezamenlijk beeld van de benodigde acties en rolverdeling gekomen om data spaces te versterken, implementeren en opschalen en paradoxen rond datasoevereiniteit en verdienvermogen te mitigeren.



## Digitale soevereiniteit

## Energie: Aanpak netcongestie

**Centrale vraag:** Hoe maken we keuzes over de inzet van publieke en private investeringen in flexibiliteit en netcapaciteit, die bijdragen aan een toekomstbestendig energiesysteem én een gezonde economie?

**Systeemlenzen:** 'Hoe integreer je (ogenschijnlijk) tegenstrijdige perspectieven?' Het is van belang dat netcongestie snel wordt verlicht en het energiesysteem toekomstbestendig is. Is het mogelijk om verschillende perspectieven op constructieve wijze te verenigen?

**Aanpak:** In co-creatie met de deelnemers verkenden we flexibiliteit als strategische oplossingsrichting. Hierbij onderzochten we welke investeringskeuzes en rollen nodig zijn om economische activiteit mogelijk te maken met een toekomstbestendig energiesysteem.



**Centrale vraag:** Met welke analysekaders, afwegingscriteria en besluitvormingsprocessen kunnen beleidsmakers systematisch en transparant sturen op strategische sectoren en markten?

**Systeemlenzen:** 'Tactisch gat' en 'Beweging in het stakeholderveld' Er zijn uiteenlopende inzichten over welke activiteiten kansrijk zijn en welke beleidsinstrumenten effectief zijn, maar hoe onderbouw je strategische keuzes en overbrug je het tactisch gat tussen strategische keuzes en de concrete implementatie daarvan? En wie heeft de legitimiteit en het mandaat om deze keuzes te maken?

**Aanpak:** In co-creatie met de deelnemers zijn concrete handelingsperspectieven uitgewerkt: welke analysekaders en afwegingscriteria helpen om innovatie- en industriebeleid navolgbaar te maken? Wat maakt data bruikbaar voor besluitvorming, welke informatie heb je nodig en hoe maak je in de praktijk gefundeerde keuzes? Wie moet op welk niveau bewegen en is logischerwijs 'in the lead'?



## Strategische sectoren

# Stroomlijnen

Er bestaat geen standaard marsroute om de benodigde strategische keuzes te maken. Stroomlijnen zijn echter een krachtig hulpmiddel. Ze bieden inzicht, geven richting en helpen navigeren in de complexe uitdagingen waar we mee te maken hebben.

Tijdens het TNO Vector-symposium maakten we in co-creatie met de deelnemers de route naar verdienvermogen concreter en meer actiegericht – vanuit verschillende lenzen. De volgende stroomlijnen zijn gebruikt, ieder op basis van een wetenschappelijk onderbouwde methode of aanpak:

- Systeemlenzen 1:** Hoe vergroot je de oplossingsruimte en voorkom je onvoorzien neveneffecten?
- Systeemlenzen 2:** Hoe integreer je (ogenschijnlijk) tegenstrijdige perspectieven?
- Systeemlenzen 3:** Hoe overbrug je het tactisch gat tussen strategie en implementatie?
- Systeemlenzen 4:** Hoe creëer je beweging in het stakeholderveld?
- Systeemlenzen 5:** Hoe kun je hefboomen inzetten om een diepgaande en blijvende systeemverandering te creëren?

## Hoe verder?

Strategische keuzes maken? Erken en omarm de complexiteit en bekijk het vraagstuk vanuit meerdere perspectieven door in te zetten op een combinatie van:

- 1) INNOVATE**  
Systeeminnovatieaanpak
- 2) INVESTIGATE**  
Transdisciplinair co-creatieproces
- 3) ORCHESTRATE**  
Samenwerken met partners in een georkestreerd ecosysteem



**Interesse in mogelijke samenwerking?**  
Neem contact op met **TNO Vector** | Centrum voor Maatschappelijke Innovatie en Strategie

