

**MENSELIJK KAPITAAL, SOCIAAL KAPITAAL EN ONDERNEMERSCHAP:
EEN CASE STUDIE VAN “BEST PRACTICES”**

*Een studie uitgevoerd in opdracht van het
Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*

Dirk De Clercq
David Zegers

Vlerick Leuven Gent Management School & Universiteit Gent

mei 2004



the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Inhoudstafel

1. Situering van de studie	3
1.1. Het belang van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal.....	3
1.1.1. Menselijk kapitaal.....	3
1.1.2. Sociaal kapitaal.....	5
1.2. Doel en methodologie van dit project.....	6
2. Beschrijving van de “Best Practices”	8
2.1. PUSH!-netwerk in de regio Baden-Württemberg.....	8
2.1.1. Doelstellingen.....	8
2.1.2. Actoren	12
2.1.2.1. Raad van Bestuur.....	12
2.1.2.2. Centrale administratie.....	12
2.1.2.3. Werkgroep Onderwijs.....	13
2.1.2.4. Incubatiecentra.....	14
2.1.2.5. Partners	16
2.1.2.6. Consulting-bedrijf.....	16
2.1.3. Resultaten	17
2.1.3.1. Algemeen.....	17
2.1.3.2. Menselijk kapitaal.....	19
2.1.3.3. Sociaal kapitaal.....	22
2.2. “Schema voor Economische Ontwikkeling” in de regio Rhône-Alpes	25
2.2.1. Doelstellingen.....	25
2.2.2. Actoren	27
2.2.2.1. Regionale overheid van Rhône-Alpes	27
2.2.2.2. “Vouloir Entreprendre”	28
2.2.2.3. “Créalys”	29
2.2.2.4. “Novacité”	31
2.2.3. Resultaten	32
2.2.3.1. Algemeen.....	32
2.2.3.2. Menselijk kapitaal.....	34
2.2.3.3. Sociaal kapitaal.....	40
3. Initiatieven in Vlaanderen	44
3.1. Menselijk kapitaal	45
3.1.1. Ondernemingszin in het onderwijs	45
3.1.1.1. Ondernemingszin in het secundair onderwijs	46
3.1.1.2. Ondernemingszin in het hoger onderwijs	46
3.1.1.3. Ondernemingszin aan de universiteit.....	49
3.1.2. Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen	50
3.1.3. Adviescheques.....	51
3.1.4. IWT-Vlaanderen	52
3.1.5. Ondernemingsplan wedstrijd: Bizidee.....	53
3.1.6. Tijdelijk project: STEP.....	53
3.2. Sociaal Kapitaal.....	55
3.2.1. BAN Vlaanderen	55
3.2.2. Vizo bedrijfsadviseurs	55
3.2.3. Matrix-adviesnetwerk voor ondernemers	56
3.2.4. Peterschapsprojecten	56
3.2.5. Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek	56
3.2.6. Vlaamse Innovatiesamenwerkingsverbanden	57
4. Conclusies	58
4.1. Situatie in Vlaanderen	58
4.2. Lessen voor Vlaanderen	59
4.2.1. Structuur en integratie	59
4.2.2. Onderwijs en ondernemerschap.....	62
4.3.3. Incubatie van starters binnen de universiteit.....	64

1. Situering van de studie

1.1. Het belang van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal

In het kader van het “Steunpunt Ondernemerschap, Innovatie en Ondernemingen” wordt wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar de rol van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal in de generatie van nieuwe ondernemingen. In 2003 werd een *kwantitatieve* studie uitgevoerd waarbij werd aangetoond dat kennisgebonden factoren (zoals b.v. menselijk kapitaal en sociaal kapitaal) wel degelijk een positief effect hebben op iemands beslissing om te kiezen voor een carrière als ondernemer.¹

Het doel van deze studie is om een *kwantitatieve* analyse te maken van concrete projecten die als doel hebben om ondernemerschap stimuleren in een welbepaalde regio. Meerbepaald wordt gefocust op projecten waarin de stimulering van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal bijdraagt tot de promotie van ondernemerschap.

1.1.1. Menselijk kapitaal

De term “menselijk kapitaal” heeft betrekking op de aanwezigheid van kennis en vaardigheden. Iemands “menselijk kapitaal” kan gestimuleerd worden via onderwijs, training en allerlei vormen van ervaring. In de meest algemene zin is het belang van menselijk kapitaal verbonden met de idee dat inherente vaardigheden en competenties een belangrijk effect kunnen hebben op de aard en de kwaliteiten van de activiteiten die worden uitgevoerd door individuen, alsook organisaties en regio’s of landen.

¹ De Clercq, D., Arenius, P., & Zegers, D. 2003. “De impact van menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en faalangst op ondernemerschap.” Onderzoek uitgevoerd in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, 31 oktober 2003.

Een belangrijk aspect van iemands menselijk kapitaal wordt gevormd door het onderwijs en de opleiding die men doorlopen heeft. Dit is a fortiori het geval wanneer de link wordt gelegd tussen menselijk kapitaal en ondernemerschap. Het belang van onderwijs voor de stimulering van ondernemerschap is inderdaad beschreven in vorig onderzoek. Zo werd er bijvoorbeeld in het “Global Entrepreneurship Monitor” rapport voor Vlaanderen in 2002 gewezen op het belang van het stimuleren van ondernemerschap in het onderwijs, en dit op alle niveaus van het onderwijs:²

“Onderwijs en training kunnen ondernemerschap aanmoedigen door het creëren van een ondernemerschapsmentaliteit, het ontwikkelen van vaardigheden, en het in de schijnwerpers stellen van de mogelijkheid van een carrière als ondernemer. Het is duidelijk dat de beperkte opname van ondernemerschap in het onderwijs een negatief effect heeft op de graad van ondernemerschap in Vlaanderen. Hoewel over het algemeen de status van het onderwijs in Vlaanderen van een hoog kwalitatief niveau is, vertoont Vlaanderen nog steeds zwakheden op het gebied van onderwijs in ondernemerschap. [...] De experten in 2002 waren nog altijd van mening dat het Vlaams onderwijssysteem een hinderpaal is voor meer ondernemerschap.”

De bovenstaande quote wijst op het belang van het bestuderen van projecten die in andere landen en regio's hun nut bewezen hebben op het vlak van het stimuleren van ondernemerschap.

² De Clercq, D., Manigart, S., Clarysse, B., Crijns, H., De Sutter, M., & Verzele, F. 2002 “The Global Entrepreneurship Monitor: Regionaal Rapport voor Vlaanderen.” Onderzoek uitgevoerd in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.

1.1.2. Sociaal kapitaal

De term “sociaal kapitaal” bekijkt economische activiteiten vanuit een sociologisch perspectief. Meerbepaald heeft deze term betrekking op het belang van netwerken en externe contacten voor het opbouwen van relevante competenties en vaardigheden. Het belang van sociaal kapitaal wordt steeds meer onderkend in de literatuur, en dit zowel op individueel, bedrijfs- als macro-economisch niveau. De centrale redenering in de literatuur over sociaal kapitaal is dat netwerken van relaties bronnen van kennis zijn en dus kunnen leiden tot economische groei en welvaart.³

De ontwikkeling van sociaal kapitaal is in het bijzonder van cruciaal belang voor potentiële ondernemers. Het opstarten van een eigen bedrijf houdt per definitie heel wat risico's en onzekerheden in. Een cruciale component van de onzekerheid waarmee een potentiële ondernemer geconfronteerd wordt is de afwezigheid van voldoende kennis over het startersproces. Omdat individuen nu eenmaal beperkt zijn in hun mogelijkheden om zelf alle nodige informatie te beheersen, moeten ze kunnen terugvallen op externe contacten, bijvoorbeeld via hun sociaal netwerk. Een ander belangrijk voordeel van sociaal kapitaal voor ondernemers, naast het voorzien van nuttige kennis, is het contact met bestaande rolmodellen. Zo hebben wetenschappelijke studies aangetoond dat individuen die blootgesteld worden aan succesvolle rolmodellen meer kans vertonen om zelf te ondernemen t.o.v. individuen zonder zulke rolmodellen. Een dergelijke

³ Burt, R.S., 1992, “The social structure of competition.” In: N. Nohria and R. G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 57-91.

blootstelling kan drempelverlagend werken, en een carrièrepad als ondernemer meer aanvaardbaar maken.⁴

In deze studie wordt daarom in meer detail ingegaan op best practices i.v.m. hoe sociaal kapitaal kan bijdragen tot de stimulering van ondernemerschap binnen een regio.

1.2. Doel en methodologie van dit project

De bovenvermelde studie – i.v.m. het effect van menselijk en sociaal kapitaal op ondernemerschap – die werd uitgevoerd in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie was empirisch van aard en vooral *kwantitatief* gericht. Daarom werd besloten om binnen het Steunpunt ook een meer *kwalitatieve* studie te verrichten naar de rol van deze twee kennisgebonden factoren in de stimulering van ondernemerschap. De bedoeling van deze studie is meerbepaald om een beter begrip te creëren i.v.m. de aard en reikwijdte van een aantal “best practices” op het vlak van de relatie tussen menselijk en sociaal kapitaal enerzijds, en ondernemerschap anderzijds. Een aanvullende doelstelling is om te bestuderen hoe deze best practices zich verhouden tot de huidige situatie in Vlaanderen. Zijn er belangrijke hiaten in Vlaanderen op het vlak van de ontwikkeling van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal met het oog op het promoten van ondernemerschap? Zo ja, hoe kunnen de lessen uit de “best practices” getransfereerd worden naar de Vlaamse context?

Gezien de opzet van dit project was het niet opportuun – en was het niet de ambitie – om een uitgebreide lijst van internationale initiatieven ter bevordering van ondernemerschap op te sommen. Er werd daarentegen geopteerd initiatieven te kiezen die duidelijk als doel hebben om (1) de mentaliteit t.o.v. ondernemerschap in het onderwijs te stimuleren (“menselijk kapitaal”) en (2) netwerken te creëren waarbij verschillende actoren bij

⁴ Davidsson, P. and B. Honig, 2003, “The role of social and human capital among nascent entrepreneurs.” Journal of Business Venturing 18, 301-330.

elkaar gebracht worden om het aantal startende ondernemingen te vergroten (“sociaal kapitaal”). Daarnaast werd ook als voorwaarde gesteld dat het initiatief geen loutere aaneenrijging is van losstaande activiteiten, maar dat er wel degelijk een project bestaat met als doel om verschillende activiteiten m.b.t. de stimulering tot ondernemerschap met elkaar te integreren. Tenslotte werd er – in samenspraak met de Vlaamse administratie – voor gekozen om te focussen op initiatieven die gesitueerd zijn in één van de vier “groeiregio’s” van Europa, zoals aangegeven door de Europese Commissie. Deze regio’s zijn: Baden-Württemberg (Duitsland), Rhône-Alpes (Frankrijk), Catalonië (Spanje) en Lombardije (Italië). Uiteindelijk werd er voor gekozen om de volgende twee initiatieven te bestuderen:

- PUSH!-netwerk als onderdeel van het EXIST-programma (Duitsland – regio Baden-Württemberg)
- “Schéma de Développement Economique” (Schema voor de Economische Ontwikkeling) van de regio Rhône-Alpes (SDE)

Dit document is als volgt gestructureerd. In Sectie 2 wordt een gedetailleerde beschrijving gegeven van de twee gekozen initiatieven. De informatie die hierbij wordt gegeven is gebaseerd op twee types van databronnen, i.e., (1) primaire data – interviews die werden afgenomen met een aantal sleutelfiguren van het respectievelijke initiatief, en (2) secundaire data – documenten, nieuwsbrieven, websites, enz. Voor elk van de twee initiatieven wordt nagegaan (a) wat de belangrijkste doelstellingen zijn, (b) wie de verschillende actoren zijn, en (c) wat de resultaten zijn die bereikt werden tot op vandaag. Wat de resultaten betreft, wordt zoveel als mogelijk een onderscheid gemaakt tussen aspecten die betrekking hebben op “menselijk kapitaal” en “sociaal kapitaal.”

In Sectie 3 wordt een overzicht gegeven van een aantal initiatieven die al aanwezig zijn in Vlaanderen m.b.t. de interface tussen “menselijk kapitaal” en “sociaal kapitaal” enerzijds, en de promotie van ondernemerschap anderzijds. In Sectie 4 tenslotte, gaan wij na welke lessen kunnen gehaald worden voor Vlaanderen uit de twee “best practices”.

2. Beschrijving van de “Best Practices”

2.1. PUSH!-netwerk in de regio Baden-Württemberg

De informatie i.v.m. het PUSH!-netwerk werd verzameld op basis van secundaire databronnen, alsook op basis van interviews met een aantal sleutelpersonen binnen het netwerk. Meerbepaald werd een interview afgenomen van de volgende personen:

- Dr. Andreas Chatzis: Executive Manager van het PUSH!-Netwerk en Directeur van het “Regional Development Center” (Stuttgart Region Economic Development Corporation);
- Ms. Susan Bierbrauer: Coördinator van het PUSH!-Netwerk;
- Ms. Gertrud Kneuer: Coördinator Incubatiecentrum, Universiteit van Stuttgart;
- Dr. Rolf Reiner: Directeur van i.con (een consultancy-bedrijf dat de werking van PUSH! ondersteunt).

2.1.1. Doelstellingen

Het PUSH! initiatief kadert in het EXIST-programma. Dit programma is een initiatief van het Duitse Federale Ministerie van Opleiding en Onderzoek. De algemene doelstelling van dit programma is om ondernemerschap te stimuleren in de verschillende regio’s binnen Duitsland. Meerbepaald wordt er naar gestreefd om het aantal starters vanuit universiteiten en andere instellingen in hoger onderwijs te promoten. Van bij de aanvang van het EXIST-programma werden vier basisdoelstellingen vooropgesteld: (1) de permanente creatie van een “cultuur van ondernemerschap” in het onderwijs, onderzoek en administratie aan de universiteiten en andere instellingen op het vlak van hoger onderwijs, (2) het verhogen van kennisoverdracht vanuit het onderwijs naar de bedrijfswereld toe, (3) de aanmoediging van het potentieel aan businessideeën en toekomstige ondernemers in universiteiten en andere instellingen, en (4) de toename van het aantal innovatieve starters vanuit de onderwijsinstellingen.

De inhoud van het EXIST-programma streeft ernaar om ondernemerschap te stimuleren door de onderkenning van het belang van zowel menselijk kapitaal als sociaal kapitaal.

Enerzijds wordt *menselijk kapitaal* inderdaad beschouwd als één van de centrale factoren die het succes van een start-up bepalen. Er wordt b.v. vanuit gegaan dat de persoon van de ondernemer in zeer sterke mate de kwaliteit van de nieuwe organisatie bepaalt en instaat voor het merendeel van de belangrijke beslissingen die van bij de opstart moeten worden genomen. Er wordt dan ook naar gestreefd om aan de universiteiten binnen een regio modellen te creëren waarbij ondernemende personen gemotiveerd worden om een bedrijf op te starten via training en continue ondersteuning. Hierop wordt later verder ingegaan.

Anderzijds wordt ernaar gestreefd om de hoeveelheid *sociaal kapitaal* te verhogen door regionale netwerken in het leven te roepen waarbij universiteiten aangespoord worden om samen te werken met externe partners uit de academische, industriële en politieke wereld. Voorbeelden van dergelijke partners zijn niet-universitaire onderzoeksinstituten, bedrijven, kapitaalverstrekkers, consultingbureaus, kamers van koophandel, lokale autoriteiten, enz. Het is de bedoeling dat alle partners samen een aanbod van ondernemersgebonden activiteiten uitwerken gericht op studenten, universitaire medewerkers en alumni. In de praktijk kan het aantal partners dat deel uitmaakt van een regionaal netwerk, verschillen van regio tot regio (i.e., van 15 tot meer dan 60). Ook de betrokkenheid van de partners kan verschillen van regio tot regio. In sommige gevallen geven partners direct advies of bieden zij zelf opleidingsmogelijkheden aan, in andere gevallen fungeren zij eerder als sponsors of louter als contactpersoon. Van bij de opzet van het EXIST-programma werd er wel naar gestreefd dat de lokale netwerken een centraal contactpunt hebben, waarbij advies verleend wordt i.v.m. hoe en waar relevante informatie te halen uit de verschillende partners van het netwerk.

EXIST ging van start in december 1997 als een “ideeën-competitie” waaraan alle regio’s binnen Duitsland konden deelnemen. De basisvoorwaarde waaraan voldaan moest

worden was dat tenminste drie verschillende partners van een bepaalde regio moesten samenwerken met elkaar. Eén van de drie partners moest een universiteit zijn. In totaal namen meer dan 200 universiteiten en andere instellingen actief in het hoger onderwijs deel aan deze competitie. Dit leidde tot 109 ideeën die werden ingediend met het oog op het uitbouwen van regionale netwerken die ondernemerschap promoten. Uiteindelijk werden door een onafhankelijk panel vijf modelregio's uitgekozen: "bizeps" (in de Wuppertal-Hagen regio), "Dresden exists" (in de regio rond Dresden), "GET UP" (in de regio Ilmenau-Jena-Schmalkalden), "KEIM" (in de regio Karlsruhe-Pforzheim) en PUSH! (in de regio Baden-Württemberg).

De focus in dit rapport ligt op het PUSH!-initiatief. Dit initiatief ging van start in 1999. In de periode 1999-2003 heeft het PUSH!-initiatief via het EXIST-programma een financiële ondersteuning gekregen ter waarde van *6 miljoen euro*.

In essentie was en is de katalysator van het PUSH!-initiatief de "Stuttgart Region Economic Development Corporation", een non-profit organisatie die afhangt van de Stuttgart regio. Deze organisatie had vóór het bestaan van EXIST al de belangrijke doelstelling om het aantal starters vanuit de universiteiten en onderzoeksinstituten te promoten. Via de EXIST-sponsoring en het PUSH!-project kwamen uiteraard wel veel *bijkomende* middelen vrij vanuit het Federale Ministerie voor Onderzoek en Hoger Onderwijs.

Het is dus belangrijk te onderlijnen dat vooraleer PUSH! werd opgericht, er al initiatieven bestonden die gericht waren op de promotie van ondernemerschap in de Stuttgart regio. Zo was er al een incubatiecentrum opgericht verbonden met de Universiteit van Stuttgart en werd er een lokale business plan wedstrijd georganiseerd (gesteund door de lokale investeerders en Kamers van Koophandel). In 1997 was b.v. funding vrijgemaakt door de staat Baden-Württemberg voor de oprichting van verschillende incubatie-centra in de regio. In zekere zin bevond de Stuttgart regio zich dus al in een comfortabele situatie, en kon het EXIST-geld gebruikt worden om het netwerk verder uit te breiden en nu ook het onderwijs op het vlak van ondernemerschap te hervormen.

Een belangrijke doelstelling van het PUSH!-initiatief is om een dynamische en structurele verandering teweeg te brengen op het vlak van de stimulering van ondernemerschap vanuit het onderwijs. Daarbij wordt er naar gestreefd om niet alleen *meer* starters te generen, maar ook *meer succesvolle* starters. De nadruk ligt hierbij op de creatie van high-tech start-ups vanuit de universiteiten. De primaire doelgroep van PUSH! bestaat uit studenten, onderzoekers en lesgevers in de Stuttgart regio. Ook studenten die maximaal drie jaar geleden zijn afgestudeerd of universitaire medewerkers die maximum drie jaar geleden zijn vertrokken vanuit de universiteit kunnen een beroep doen op het PUSH! netwerk.

Als besluit worden hier de basisdoelstellingen van het PUSH!-initiatief samengevat, zoals dit door het netwerk wordt gecommuniceerd naar de buitenwereld toe:

- 1) De stimulering van ondernemerschap in universiteiten en andere onderwijsinstellingen actief in het hoger onderwijs, en dit zowel op het vlak van de curricula als de algemene mentaliteit t.o.v. ondernemerschap;
- 2) Het verschaffen van toegang tot alle beschikbare kwalificatie-programma's m.b.t. start-ups in de regio;
- 3) Het verzekeren en verbeteren van de kwaliteit van adviesverlening m.b.t. de oprichting van een onderneming (gaande van het houden van initiële gesprekken tot de eigenlijke marktintrede van de start-up);
- 4) Het voorzien van directe toegang tot de nodige contacten voor de starters;
- 5) Het voorzien van alle benodigde informatie om universiteitsgebaseerde start-ups te ondersteunen (gaande van het opmaken van contracten tot het vinden van ondersteunende programma's);
- 6) Het bijstaan van de start-ups op het vlak van consulting en begeleiding, alsook de zoektocht naar financiële middelen.

2.1.2. Actoren

Hierna worden kort de voornaamste actoren die actief zijn in het PUSH!-netwerk besproken.

2.1.2.1. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitstippeling van de algemene strategie van het PUSH!-netwerk, alsook voor de uitwerking van de lange- en kortetermijnplanning. De Raad bestaat uit vijf hooggeplaatste vertegenwoordigers van de universiteiten (i.e., op het niveau van Rector of Vice-Rector) alsook drie vertegenwoordigers van buiten de universitaire wereld (i.e., een vertegenwoordiger van de regionale regering, een vertegenwoordiger van de Kamer van Koophandel en een succesvolle ondernemer). Met het oog op de goede werking van deze Raad alsook van het gehele PUSH!-netwerk werd er van meet af aan voor gekozen dat de leden een voldoende groot “gewicht” hadden. Dit blijkt een sterk punt te zijn met het oog op de implementatiekracht van de beslissingen die worden genomen binnen de Raad. Verder biedt dit ook een signaalfunctie dat de verschillende partijen tot op het hoogste niveau een “commitment” hebben om het netwerk op een succesvolle manier te laten runnen.

2.1.2.2. Centrale administratie

Het “Regional Development Center”, dat een onderdeel vormt van de hogergenoemde “Stuttgart Region Economic Development Corporation”, is het initiële contactpunt voor het PUSH!-netwerk en is in essentie verantwoordelijk voor het “executive management” van het netwerk. Een sterk punt is hier dus de aanwezigheid van een uniek aanspreekpunt van waaruit de verschillende vragen van b.v. potentiële ondernemers worden doorverwezen. Belangrijke taken zijn de coördinatie van het netwerk, de algemene supervisie van het project, en het uitvoeren van administratie taken. Hierbij wordt nauw samengewerkt en overleg gepleegd met verschillende partijen zoals de professoren in de onderwijsinstellingen, de incubatiecentra en regionale beleidsvoerders.

2.1.2.3. Werkgroep Onderwijs

Een essentieel element van het PUSH!-netwerk is het stimuleren van ondernemerschap op het vlak van onderwijs. Een belangrijke rol wordt hier gespeeld door de “Werkgroep Onderwijs”. Dit blijkt eigenlijk een zeer “sterke groep” te zijn binnen het netwerk, i.e., een groep met een goede interne werking die al heel wat resultaten heeft bereikt. De algemene doelstelling is om een “ondernemerschapcultuur” te promoten en te bestendigen binnen de universiteiten en onderzoeksinstituten, alsook om vanuit het onderwijs spin-offs te promoten met de nadruk op de ontwikkeling van nieuwe technologieën en innovatieve diensten.

Zo wordt ernaar gestreefd om in de lespakketten zoveel mogelijk onderwerpen aan bod te laten komen die te maken hebben met high-tech starters. Hierbij worden de professoren overtuigd om op een actieve wijze opleiding rond ondernemerschap te organiseren. Er wordt verder gebruik gemaakt van praktijkgerichte toepassingen zoals case studies en business games, en de lesgevers worden aangespoord om zelf voorstellen te doen i.v.m. de ontwikkeling van cursussen en cases verbonden met het thema ondernemerschap.

Binnen de Werkgroep Onderwijs zitten de vertegenwoordigers van de verschillende onderwijsinstellingen. De coördinerende rol is echter in handen van het “Regional Development Center”. Dit is een belangrijk punt in het kader van de toekenning van financiële middelen aan onderwijsvoorstellen die worden ingediend door de verschillende instellingen. Een essentieel element is dat het “Regional Development Center” fungeert als een *neutrale* speler die kan arbitrereren tussen de universiteiten en andere onderwijsinstellingen. De ervaringen tot nu hebben geleerd dat er inderdaad een “gezonde competitie” bestaat tussen de verschillende instituten op het vlak van het ontwikkelen en organiseren van ondernemerschapgebonden cursussen en evenementen. Dit is een goede zaak, en heeft er toe geleid dat heel wat vooruitgang is geboekt op het vlak van de stimulatie van ondernemerschap via het onderwijs.

2.1.2.4. Incubatiecentra

De incubatiecentra van de onderwijsinstellingen zijn “University Agencies” die als voornaamste doelstelling hebben ondersteuning en coaching te verlenen aan start-ups die ontstaan vanuit het onderwijs en onderzoek binnen de universiteiten. Meerbepaald fungeren deze centra als facilitators voor de transfer van de technologieën vanuit de onderwijs- en onderzoekswereld naar de economische realiteit.

Op dit moment zijn er drie incubatie-centra binnen het PUSH!-netwerk, elk verbonden met een verschillende onderwijsinstelling. Elk van de centra hebben een verschillende achtergrond en historiek. Zo ligt de focus van het incubatiecentrum van de Universiteit van Stuttgart vooral op high-tech, ingenieursgerelateerde innovaties, terwijl het centrum verbonden met de Universiteit van Hohenheim focust op bio-tech en agrarisch gerichte toepassingen. Toch zijn er ook overlappingsen tussen de verschillende centra, en daarom wil men er in de toekomst naar streven om dergelijke overlap te vermijden en elk centrum nog meer zijn eigen sterkte te laten ontwikkelen. Het uiteindelijke doel daarbij is het verbeteren van de coaching die gegeven wordt aan de jonge ondernemers.

Een zwak punt is dat het in de praktijk niet gemakkelijk is om de verschillende incubatiecentra – met elk een eigen cultuur – met elkaar te laten samenwerken. Op termijn moet er daarom een gemeenschappelijk coaching- en advies programma worden uitgewerkt over de verschillende incubatiecentra heen, gecombineerd met het verder ontwikkelen van specifiek uitgebouwde specialiteiten voor elk individueel centrum. De incubatiecentra zijn voor een groot stuk afhankelijk van de financiële middelen bezorgd door de regionale overheid. Deze financiële ondersteuning kan dan eventueel gebruikt worden als stok achter de deur om meer samenwerking te bewerkstelligen.

Een essentiële doelstelling van de incubatiecentra bestaat erin om tegemoet te komen aan de behoeften van (ex-)studenten die een goed business-idee hebben. De voorstellen van de potentiële ondernemers worden gescreend, en de sterktes en zwaktes van de geplande benadering worden bediscussieerd met de staf van het incubatiecentrum. Daarnaast

worden de studenten ook in contact gebracht met relevante personen die verder de start-up activiteiten kunnen begeleiden (b.v. juridische specialisten en consultants).

Verder wordt er ook “praktische hulp” verleend, b.v. door het ter beschikking stellen van de faciliteiten van de universiteiten (b.v. bureauruimte, computers, laboratoria). Er wordt echter wel een maximum periode voorzien: de studenten mogen bij voorkeur niet langer dan twee jaar gebruik maken van deze faciliteiten. Verder heeft iedereen twee kansen om een onderneming op te starten in de periode dat men werkzaam is binnen een incubatiecentrum. Met andere woorden, een sterk punt is dat “faling” niet direct wordt afgestraft en dat de jonge ondernemers in sommige gevallen een tweede kans krijgen.

Ook worden de professoren gestimuleerd om binnen de incubatiecentra projecten op starten (i.s.m. hun studenten); zo kunnen de professoren hun business-ideeën verder uitwerken in een omgeving die optimaal is afgesteld op dergelijke activiteiten; tevens krijgen de professoren dan toegang tot de dienstverlening van externe partners waarmee de incubatiecentra samenwerken. Daarbij wordt gestreefd naar samenwerking tussen de drie universitaire incubatiecentra (die behoren tot PUSH!) alsook samenwerking met private incubatiecentra.

Hoewel de incubatiecentra goed blijken te werken, zijn er toch ook pijnpunten. Ten eerste, en zoals hoger vermeld, loopt de samenwerking tussen de drie universitaire incubatiecentra niet altijd van een leien dakje. Ook de samenwerking tussen de universitaire en private incubatiecentra staat op dit moment nog maar op een zeer laag pitje. Ten tweede wordt de betrokkenheid van de professoren in de hen niet altijd in dank afgenomen door de afdeling waarbinnen ze fungeren aan de universiteit. Deze betrokkenheid wordt soms gepercipieerd als middelen die de universiteit in se niet ten goede komen. Ten derde blijkt er nog een grote lacune te bestaan op het vlak van het naar de markt brengen van de nieuwe producten (diensten) die ontwikkeld worden binnen de incubatiecentra. De nadruk ligt soms nog te veel op het technologische aspect, en te weinig ondersteuning wordt geleverd op het vlak van het vinden van de “eerste klanten”. In het licht daarvan is het bedoeling om in de toekomst evenementen te organiseren

waarbij potentiële klanten in contact worden gebracht met de start-ups die actief zijn binnen de incubatiecentra.

2.1.2.5. Partners

Een laatste, en belangrijke, groep van actoren binnen het PUSH!-netwerk zijn de talrijke partners. Deze partners bestrijken een brede waaier van organisaties, o.a.:

- Banken (# = 12), b.v. Deutsche Bank AG, Cannstatter Volksbank eG en GZB-bank;
- Investeringsmaatschappijen en venture capital bedrijven (# = 7), b.v. 3i Deutschland Gesellschaft für Industriebeteiligungen mbH, DaimlerChrysler Venture GmbH, Süd Venture Capital GmbH;
- Consultancy-bedrijven (# = 6), b.v. Forum Existenzgründung Stuttgart e.V., Forum Region Stuttgart e.V.;
- Bestaande bedrijven (tientallen), b.v. Alcatel, Hewlett-Packard, IBM Deutschland.

De basisidee is dat deze partners het aanbod van alle activiteiten die georganiseerd worden binnen het netwerk actief ondersteunen. Een doelstelling is b.v. om aan dienstverlening te doen naar de starters toe, door het verlenen van consulting bij het opstellen van contracten, hulp te verlenen bij de verkenning door de starter van nieuwe markten enz.

2.1.2.6. Consulting-bedrijf

Een laatste belangrijke partner bestaat uit een welbepaald consulting-bedrijf (“i-con”) dat aangetrokken werd om de algemene werking van het PUSH!-netwerk te stroomlijnen. Dit bedrijf werkt nauw samen met het “Regional Development Center” (i.e., de centrale administratie). Het bedrijf heeft een belangrijke rol gespeeld bij de schrijven van het initiële business-plan voor het PUSH!-initiatief in het kader van de EXIST-competitie. Verder speelt het een grote rol in het uittekenen van toekomstige initiatieven binnen

PUSH!, b.v., de stimulering van samenwerking tussen de verschillende incubatie-centra (zie hoger).

2.1.3. Resultaten

2.1.3.1. Algemeen

Hierboven werden de doelstellingen van het PUSH!-programma uit de doeken gedaan, alsook de verschillende actoren (en hun activiteiten) die deel uitmaken van het netwerk. Zoals eerder vermeld, heeft de Stuttgart regio bij het afsluiten van de huidige funding periode (eind 2003) in totaal *6 miljoen euro* ontvangen voor de financiering van het PUSH!-initiatief. Uiteraard is het belangrijk dat een kritische beschouwing gemaakt wordt m.b.t. de resultaten die tot op vandaag de dag werden bereikt binnen het netwerk.

Hierna volgen een aantal cijfers die een idee geven van de impact van PUSH! sinds de opstart in 1999:

- Het netwerk van partners telt nu ongeveer *100 leden*. Onder deze leden bevinden zich onderwijsinstellingen, onderzoeksinstituten, incubatiecentra, banken, verzekeringsmaatschappijen, venture capitalists, privé-bedrijven, overheidsvertegenwoordigers, etc.
- Er werden tot nu toe *316 start-up projecten* gegenereerd binnen PUSH! Hiervan zijn er *204* die effectief het *levenslicht* hebben gezien.
- Er werden tot nu toe meer dan *800 jobs gecreëerd* via de start-ups die onstonden vanuit de universiteiten en andere instellingen van hoger onderwijs.⁵ De starters zijn actief in een brede waaier van domeinen, maar hebben alle een high-tech focus. Enkele voorbeelden van starters zijn:

- *Viricity* – een bedrijf dat zich richt op het bieden van ondersteuning aan ingenieurs voor de berekening van simulaties op basis van “Virtual Reality”;
- *Ennovatis* – een starter actief in het domein van “energy management”;

⁵ Uiteindelijke kostprijs per job = 7500 euro (6 mio euro/800 jobs).

- *Innovative Navigation* – een onderneming die zich toespitst op de ontwikkeling en commercialisatie van navigatiesystemen voor de binnenscheepvaart;
- *IBH* – een bedrijf dat een droogmachine op zonne-energie heeft ontwikkeld waarbij afval op een radicale wijze compact wordt gemaakt.

Over het algemeen blijkt het PUSH!-project een substantiële bijdrage geleverd te hebben tot de creatie van nieuwe jobs via de oprichting van jonge, innovatieve bedrijven. Verder heeft het project de positie van de Stuttgart Regio als een belangrijke regio voor high-tech versterkt. Het netwerk heeft bovendien de lokale universiteiten en onderzoeksinstituten geholpen om een meer toonaangevende rol te spelen op het vlak van ondernemerschap. Een recente studie binnen Duitsland heeft twee van de PUSH!-universiteiten (i.e., Hohenheim en Stuttgart) gecategoriseerd in de top vijf van de (Duitse) universiteiten die studenten effectief voorbereiden op een carrière als ondernemer.

In de hierna volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven van een aantal activiteiten en deelinitiatieven die ondernemerschap stimuleren. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen initiatieven die vooral betrekking hebben op de ontwikkeling van menselijk kapitaal enerzijds, en de ontwikkeling van sociaal kapitaal anderzijds. Er moet wel opgemerkt worden dat het niet altijd voor de hand ligt om een activiteit te categoriseren volgens “menselijk kapitaal” versus “sociaal kapitaal”.

Het is verder ook belangrijk te benadrukken dat de volgende lijst van initiatieven niet altijd een exclusief gevolg is van de funding voorzien via het PUSH!-netwerk en EXIST-programma. Zoals hoger aangegeven bestonden er immers al initiatieven vóór de oprichting van het netwerk. Verder zijn er na 1999 ook initiatieven gefinancierd door alternatieve bronnen (b.v. vanuit de regionale overheid). Het geheel van activiteiten toont wel aan dat er een brede waaier aan mogelijkheden wordt aangeboden binnen de Stuttgart-regio.

2.1.3.2. Menselijk kapitaal

a) Onderwijs

Een belangrijk resultaat met betrekking tot het aspect “menselijk kapitaal” bestaat erin dat onderwijs in ondernemerschap gestimuleerd wordt en dat dit geïntegreerd wordt in de curricula van de universiteiten. Cursussen op het vlak van ondernemerschap zijn nu inderdaad een vast deel geworden van het curriculum. Enkele initiatieven die inspelen op de interface tussen onderwijs en ondernemerschap zijn b.v.: (1) de uitbreiding van het bestaande cursusmateriaal, (2) de ontwikkeling van cases, (3) de organisatie van evenementen binnen de universiteit waarbij ondernemers worden uitgenodigd, (4) de organisatie van seminars voor studenten waarbij start-up ideeën en mogelijke business plannen bediscussieerd worden, of case studies geanalyseerd worden, en (5) het aanmoedigen van stages in start-up bedrijven.

Het PUSH!-netwerk omsluit de volgende onderwijsinstellingen (# = 13):

- Universität Stuttgart
- Universität Hohenheim
- Fachhochschule Stuttgart (# = 3)
- Fachhochschule Esslingen (# = 2)
- Fachhochschule Nürtingen (# = 1)
- Een brede waaier aan technische “academies (# = 5).

b) Leerstoel in Ondernemerschap

In 1999 werd een “Chair in Entrepreneurship” opgericht aan de Universiteit van Hohenheim. De financiering komt grotendeels van een ondernemer die 2.5 miljoen euro schonk aan de universiteit. Op termijn is het de bedoeling dat deze Leerstoel gefinancierd wordt met universiteitsbronnen of andere geldbronnen. De Leerstoel is ingebed in een “Centrum voor Ondernemerschap.” Dit centrum staat open voor alle professoren in de

regio, dus niet alleen voor professoren van de Universiteit van Hohenheim. Hierbij is het bedoeling om de samenwerking tussen academici uit verschillende instellingen samen te brengen en integrerend te werken. Een voorbeeld van deze integratie is dat sommige professoren één en dezelfde cursus doceren in meerdere onderwijsinstellingen.

Binnen het kader van de Leerstoel is er een nauwe samenwerking tussen de academische en bedrijfswereld tot stand gekomen. Zo worden er bijvoorbeeld cursussen in “intrapreneurship” aangeboden aan de werknemers van het bedrijf van de geldschieder. Het samenwerkingsmodel tussen de Leerstoel en de bedrijfswereld is ontwikkeld in het kader van het PUSH!-netwerk.

c) Business plan competitie

Binnen de regio wordt er ook een business plan competitie georganiseerd. In een eerste fase werd een nieuwe competitie gegeneerd in het kader van PUSH!. Het eerste jaar werden meer dan 100 business plannen ingediend, het daaropvolgende jaar slechts 40 (bovendien van mindere kwaliteit). De reden hiervoor was de verminderde interesse van de voornaamste geldschieders (i.e., lokale venture capitalists), alsook de aanwezigheid van een reeds bestaande business plan competitie in de regio, gesponsord door de lokale overheden.

Daarom werd besloten om de nieuwe PUSH!-business plan wedstrijd stil te zetten, en productief samen te werken met het reeds bestaande initiatief. Een belangrijke les die hier werd geleerd is dat het beter is om optimaal gebruik te maken van bestaande initiatieven, eerder dan met deze bestaande modellen in concurrentie te gaan via de ontwikkeling van eigen, parallelle initiatieven.

d) Business plan ontwikkeling

Het EXIST-Seed programma – georganiseerd op nationaal niveau en dus niet op regionaal “PUSH!-niveau” – biedt studenten, afgestudeerden en personeelsleden van de

verschillende universiteiten in Duitsland gedurende een jaar financiële steun voor het dekken van hun levenskosten. Gedurende die periode werken de uitgekozenen aan hun business plan, en genieten zij tevens van advies bij de ontwikkeling van hun idee. Het EXIST-Seed programma kent een hoge succesgraad (80-90% van de business plannen leiden tot een start-up). Een belangrijke reden hiervoor is dat de deelnemers verplicht zijn om een business plan te schrijven en dat zij hierbij uitgebreid worden begeleid. Daarnaast wordt er ook gestreefd naar informele contacten tussen de deelnemers onderling, en tussen de deelnemers en begeleidende organisaties en mentors.

e) Business game

Op regionaal niveau (regio Baden-Württemberg) wordt jaarlijks een business game gespeeld. Het business game wordt gespeeld vanuit het perspectief van het runnen van een onderneming en duurt drie dagen. Het is gericht op business studenten, maar ook niet-business studenten (zoals ingenieurs) kunnen deelnemen. In een eerste fase is er een competitie binnen de universiteiten; in de volgende fase nemen de winnende teams van de verschillende universiteiten het tegen elkaar op. Het business game brengt vooral informatie bij omtrent de financiële aspecten van management.

Het voordeel van de business game is dat niet-commerciële mensen ook een beter begrip kunnen verwerven i.v.m. de geïntegreerde financiële controle van een bedrijf. De game wordt vooral gesponsord door de regio. Deelname is vrijwillig, winnaars ontvangen prijzen in natura. Zo kunnen de winnaars bijvoorbeeld stage lopen in welbepaalde bedrijven in het kader van het uitwerken van hun thesis.

f) Andere trainingsprogramma's

Tenslotte worden in de Stuttgart regio nog andere opleidingen georganiseerd. Zo worden de PUSH!-partners ingeschakeld in kortlopende praktische trainingsprogramma's gericht op de potentiële ondernemers. De bedoeling is om de deelnemers een inzicht te verschaffen in het dagdagelijkse bedrijfsmanagement.

Verder bestaat er ook een “marketing- en salescentrum” waarbij jonge ondernemers aangespoord worden om niet alleen oog te hebben voor technologische aspecten maar ook voor marktgebonden aspecten. De organisatie van “PUSH!-marktseminaries” stellen de ondernemers in staat om de markt op een professionele manier te betreden in een erg vroeg stadium. In de praktijk moeten deze seminars echter nog meer ondersteund worden; het “marketen” van producten en het vinden van de eerste klanten blijft een belangrijk pijnpunt voor de startende ondernemers.

2.1.3.3. Sociaal kapitaal

Het PUSH!-netwerk is in essentie een samenwerking tussen verschillende partners, tzt. universiteiten, onderzoeksinstituten, investeringsmaatschappijen, banken, consultingbedrijven en andere organisaties. Per definitie draagt het dus in belangrijke mate bij tot de creatie van sociaal kapitaal. Met andere woorden, potentiële en bestaande ondernemingen worden met andere relevante partijen in contact gebracht om op die manier informatie uitwisseling te promoten. Door hun contacten met het PUSH!- netwerk kunnen starters b.v. genieten van op maat gemaakt advies dat beantwoordt aan hun specifieke opstartsituatie én dat past bij hun persoonlijke omstandigheden. Hierna worden een aantal voorbeelden gegeven van hoe de ontwikkeling van sociaal kapitaal gepromoot wordt binnen het PUSH!-netwerk.

a) “Seed capital fund”

De “Stuttgart Region Economic Development Corporation” heeft recentelijk i.s.m. de stad Stuttgart een “Seed Capital Fund” opgericht (“Technology Fund for Southwest Germany”) alsook een netwerk van privé-investeerders (“Stuttgart Business Angel Forum”). Deze twee verenigingen werden opgericht om een forum te creëren voor privé-investeerders die geïnteresseerd zijn in high-tech start-ups.

Het Stuttgart Business Angel Forum heeft als primaire doelstelling privé-investeerders in de regio toegang te verlenen tot starters met een sterk groeipotentieel. Het Technology

Fund for Southwest Germany stelt zich tot doel privé-investeerders te laten investeren in een portfolio van een tiental nauwkeurig geselecteerde jonge technologie-bedrijven in de Stuttgart regio. Het gehele model werd ontworpen als een geïntegreerd platform van investeerders waarbij de elementen van een conventioneel venture capital fonds gecombineerd worden met een regionaal business angels netwerk.

b) Incubatiecentra (= “PUSH! agencies”)

De incubatiecentra bieden de (ex-) studenten van de partner-universiteiten van het PUSH!-netwerk een waaier van faciliteiten. Potentiële ondernemers die de initiële screening van hun business idee overleven kunnen via de incubatiecentra een beroep doen op financiële steun voor een aantal primaire advies-activiteiten, i.e., legaal advies (max. 1000 euro), advies i.v.m. patenten (max. 1000 euro) en fiscaal advies (max. 1000 euro).

Een goed voorbeeld is het incubatiecentrum verbonden met de Universiteit van Stuttgart. Het “technology center” daar heeft in totaal 4500m² beschikbare ruimte voor bureaus, productieruimtes en laboratoria. De bureaus zijn tot 20m² groot. In het najaar van 2003 waren er 26 bedrijven gehuisvest, en deze vertegenwoordigen een totaal van ongeveer 200 werknemers. Verder zijn er ook logistieke faciliteiten zoals conferentieruimtes, kopieerapparaten, etc. Voorwaarde voor het gebruik van deze faciliteiten is dat de studenten een professor vinden die achter hun business-idee staat en die overtuigd is van het feit dat het idee op termijn “marketable” is.

Zoals reeds eerder vermeld in dit document, is een belangrijke bottleneck voor de “PUSH! agencies” de niet altijd goede samenwerking met hun “moeder-universiteit”. Hoewel de agencies in principe deel uitmaken van de universiteit, genieten zij toch een sterke vorm van onafhankelijkheid. Het is precies deze onafhankelijkheid die hen niet altijd in dank wordt afgenomen door de universitaire hiërarchie. Sommige universiteiten zien de incubatiecentra soms zelfs als concurrenten. Een resultaat van deze soms gespannen relatie is dat een incubatiecentrum soms geen toegang krijgt tot de contactgegevens van de studenten. Ook gebeurt het soms dat de universiteit haar

professoren probeert te beletten om een deel van zijn of haar activiteiten te laten uitvoeren in het kader van een incubatiecentrum.

c) Netwerk van advies en begeleiding

Het “Advies- en Begeleidingscentrum” bestaat uit een pool van consultants en biedt diensten en financiële support voor de ondersteuning van start-up projecten. Meerbepaald zorgt het centrale aanspreekpunt binnen PUSH! ervoor dat eens een business idee gecheckt en goed bevonden is, er een introductie plaatsvindt bij consultants en coaches die specifieke kennis hebben over de sector. Deze adviseurs staan de ondernemers bij vanaf de ontwikkeling van het initiële business idee tot de start-up een “stabiele fase” heeft bereikt.

2.2. “Schema voor Economische Ontwikkeling” in de regio Rhône-Alpes

De informatie i.v.m. het initiatief “Schéma de Développement Economique” (SDE) werd verzameld op basis van secundaire databronnen, alsook op basis van interviews met een aantal sleutelpersonen binnen het initiatief. Meerbepaald werden interviews afgenomen met de volgende personen:

- Isabel Servais: Hoofdcoördinator Vouloir Entreprendre en lid van het Franse GEM-team (Global Entrepreneurship Monitor);
- Soria Mekika: Mede-coördinator Vouloir Entreprendre;
- Pascal Nief: Directeur Créalys (Incubatiecentrum Rhône-Alpes Ouest);
- Gilles Gaquere: Afdelingshoofd cel Business Creation and New Technologies Novacité (Business Innovation Centre);
- Corinne Laurent: Medewerker Directie Hoger Onderwijs “La Region Rhône-Alpes”;
- Christine Liatard: Externe Relaties en stageverantwoordelijke CPE Lyon (Ecole Supérieure de Chimie Physique Electronique de Lyon): één van de 20 universiteiten behorend tot het Vouloir Entreprendre netwerk;
- Gérard Philippe: Professor INSA Lyon, Institut de Sciences Appliquées de Lyon: professor medeverantwoordelijk voor uitbouw van ondernemerschap binnen één van de 20 universiteiten;
- Merwane Daouzli: Associate Professor, Ecole Centrale de Lyon: idem Gérard Philippe;
- Verschillende studenten van CPE Lyon betrokken in een interscolaire Business Plan Competitie over de lokale luchthaven (Lyon Saint-Exupéry) en een coach die de studenten hierbij begeleidt.

2.2.1. Doelstellingen

In 1997 onstond er een initiatief binnen de regio Rhône-Alpes om via een netwerk van lokale partners ondernemerschap te stimuleren. Zo besliste het overkoepelende regionale

orgaan – La Région Rhône-Alpes – b.v. dat de Kamer van Koophandel en Industrie van Lyon (“la Chambre de Commerce et d’Industrie de Lyon”) nauwer moest gaan samenwerken met de Kamer van de Beroepen van de Rhône. Het algemene idee was om een project te ontwikkelen waarbij de economische vooruitgang van de regio Rhône-Alpes centraal stond. Het initiatief werd gedoopt als het “Schema voor de Economische Ontwikkeling” (SDE). SDE is dus ontstaan vanuit een collectieve behoefte om de regio Rhône-Alpes sterker te maken op economisch vlak. Om dit doel te bereiken werden zowel privé- als publieke partners bij elkaar gebracht, en lag de nadruk op het stimuleren van ondernemerschap.

In essentie is het SDE-initiatief erop gericht om ondernemerschap aan te moedigen door aandacht te besteden aan de verschillende fasen die gepaard gaan met de opstart en de ontwikkeling van een bedrijf. Er wordt meerbepaald ingespeeld op een rijke waaier van aspecten: het creëren van een bewustmaking i.v.m. ondernemerschap, het stimuleren van de detectie van ideeën en opportuniteiten, het ondersteunen van de feitelijke oprichting van een onderneming, en het verlenen van advies en begeleiding bij het startersproces.

Eén van de sterke punten van het SDE-initiatief is dat men de moeite gedaan heeft om a priori alle bestaande initiatieven ter stimulering van ondernemerschap in kaart te brengen. Verder heeft men ervoor gezorgd dat de bestaande hiaten werden opgevuld. Tenslotte is er financiering voorzien om de verschillende initiatieven (i.e., vanaf bewustmaking tot effectieve oprichting) te ondersteunen.

Binnen het SDE-initiatief wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van zowel menselijk kapitaal als sociaal kapitaal met het oog op het opstarten van een eigen onderneming. Op het niveau van *menselijk kapitaal* wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van kennis die (potentiële) ondernemers moeten bezitten om een bedrijf op een succesvolle manier op te starten en te doen groeien. Op het vlak van *sociaal kapitaal* worden netwerken samengesteld met als doel (potentiële) ondernemers te begeleiden. Hiertoe slaan universiteiten en andere hogere onderwijsinstellingen de handen in elkaar

i.s.m. andere partners zoals banken, verzekeringsmaatschappijen, privé-investeerders en lokale verenigingen.

2.2.2. Actoren

In de volgende paragrafen bespreken wij de verschillende actoren die betrokken zijn bij het SDE-initiatief. Het overkoepelende orgaan bestaat uit de regionale overheid in Rhône-Alpes. Deze partij speelt vooral een coördinerende rol. Daarnaast zijn er drie actoren die elk verantwoordelijk zijn voor een belangrijke fase in het ondernemingsproces: (1) de bewustmaking en stimulering van ondernemerschap (“Vouloir Entreprendre”), (2) de incubatiecentra (“Créalys”), en (3) de feitelijke oprichting van de ondernemingen (“Novacité”). Deze verschillende actoren en hun belangrijkste activiteiten wordt hierna kort besproken.

2.2.2.1. Regionale overheid van Rhône-Alpes

De regionale overheid van Rhône-Alpes hecht veel belang aan de economische ontwikkeling van de regio, en is daarom een belangrijke geldschieter voor initiatieven die gericht zijn op de stimulering van ondernemerschap binnen de regio. In het algemeen wordt ernaar gestreefd om financiële ondersteuning te verlenen aan initiatieven die gericht zijn op het uitbouwen van structuren en netwerken voor ondernemers. Zo werden in 2003 b.v. in totaal 19 projecten gesteund ter waarde van 470.000 euro. De overheid hanteert hierbij een – weliswaar beperkt – evaluatiesysteem waarbij de vooruitgang in de verschillende projecten gebruikt wordt als criterium voor financiering in het volgende jaar. Meerbepaald moeten de verantwoordelijken voor de verschillende projecten een kwalitatief rapport afleveren.

De focus van deze studie ligt op drie projecten die specifiek gericht zijn op het stimuleren van ondernemerschap en de begeleiding en ondersteuning van nieuwe ondernemingen (i.e., Vouloir Entreprendre, Créalys en Novacité). Het is wel belangrijk dat er naast deze

drie projecten ook andere initiatieven bestaan die verbonden zijn met de promotie van ondernemerschap. Twee voorbeelden hiervan zijn:

a) *“Rhône-Alpes Trofee”*

De regio bekroont elk jaar een aantal jonge oprichters van nieuwe ondernemingen. Hierbij kunnen drie prijzen gewonnen worden ter waarde van 12000 euro. Er is tevens een speciale prijs van de jury. In 2003 heeft de regio 198 dossiers van jonge ondernemers binnengekregen.

b) *“Duizend en één talenten”*

Elke organisatie, gesticht of overgenomen sinds minstens zes maanden en ingeschreven in het handelsregister van Rhône-Alpes, kan genieten van financiële hulp (met een maximum gelijk aan de helft van de verkregen externe financiële middelen, en geplaffoneerd op een bedrag van 15000 euro). Deze steun moet een onderneming in staat stellen om het eigen vermogen te verhogen, de toegang tot bankkrediet te vergemakkelijken en de toekomst van de onderneming voor een zekere tijd veilig te stellen.

2.2.2.2. “Vouloir Entreprendre”

Zoals hoger vermeld werd binnen het SDE-initiatief een oefening gemaakt waarbij werd nagegaan welke fasen belangrijk zijn voor de stimulering van ondernemerschap binnen de regio. Hierbij werd vooral bestudeerd welke stappen tot dan toe onvoldoende aanwezig waren. De analyse toonde in essentie aan dat er in de “ketting” een duidelijk gemis was aan een initiatief gericht op het creëren van een bewustmaking voor ondernemerschap onder studenten. Daarom werd beslist om alle universiteiten en hogescholen in de regio samen te brengen om zo activiteiten rond ondernemen en ondernemerschap op te zetten én te coördineren. Voor deze coördinerende rol werd in juni 2002 de organisatie “Vouloir Entrepreneur” opgericht.

Het is interessant op te merken dat de Regio Rhône-Alpes voordien al initiatieven had gesteund gericht op het stimuleren van ondernemerschap in het onderwijs. Een belangrijk verschil was dat nu ook een samenwerking *tussen* verschillende instellingen werd nagestreefd. Van bij de start van het project werden alle belangrijke academische instellingen bij het project betrokken en werden acties gericht op drie niveaus: de instellingen zelf, de professoren en de studenten. In totaal nemen 20 academische instellingen uit drie steden (Grenoble, Lyon en Saint-Etienne) deel aan het project.

De primaire doelstelling van “Vouloir Entreprendre” is het verhogen van het bewustzijn rondom het ondernemerschap in het onderwijs alsook het aanreiken van technieken die toelaten ondernemerschap te onderwijzen. Het is belangrijk te onderlijnen dat het project zich richt naar zowel studenten als docenten. Het initiatief is deels ontstaan uit de *Global Entrepreneurship Monitor* studie in Frankrijk waarbij werd vastgesteld dat het Franse onderwijssysteem maar in beperkte mate “ondernemerschapsgebonden waarden” promoot. Vouloir Entreprendre wil daarom het imago van ondernemers verbeteren, start-ups introduceren als een mogelijke en uitdagende carrièrekeuze, en de algemene kennis i.v.m. ondernemerschap onder studenten en lesgevers verhogen.

Vouloir entreprendre is een non-profit organisatie die gesponsord wordt door lokale autoriteiten. Vier personen verzorgen het operationele management en bestuur. In 2003 ontvingen zij van de Regio Rhône-Alpes 500.000 euro aan werkingsmiddelen. Dit budget gaat enerzijds uit naar personeelskosten en anderzijds naar acties gericht op het bereiken van een grote massa studenten: conferenties, cursussen afgestemd op studenten, programma's en seminaries i.v.m. lesgeven in ondernemerschap, enz.

2.2.2.3. “Créalys”

Terwijl het “Vouloir Entreprendre” project zich vooral richt op het creëren van een bewustmaking i.v.m. ondernemerschap in het onderwijs, wordt binnen het SDE-initiatief ook aandacht besteed aan het stimuleren van start-ups binnen de universiteiten. Dit wordt gerealiseerd via de promotie van incubatiecentra.

De Regio Rhône-Alpes steunt twee incubatiebedrijven, i.e., “CRÉALYS” (gelegen in westelijk Rhône-Alpes) en “GRAIN” (gelegen in oostelijk “Rhône-Alpes”). De term “incubatie” heeft betrekking op de periode tussen de detectie van een opportuniteit en de realisatie van een project. De incubatiecentra zijn dus in de eerste plaats begeleidingscentra die nieuwe ideeën verwelkomen. De incubatiecentra bieden aan potentiële ondernemers advies en financiering aan, en begeleiden hen bij het op poten zetten van een eigen onderneming.

Als voorbeeld wordt in deze studie verder ingegaan op één van de twee incubatiecentra, met name Créalys. Dit incubatiecentrum werd opgericht in 2000. De organisatie is voor 50% zelfbedruipend en wordt voor de overige 50% gefinancierd door de Regio Rhône-Alpes. Créalys wordt gerund door twee personen; daarnaast wordt een beroep gedaan op een aantal bestaande ondernemers die op vrijwillige basis hun medewerking verlenen. Créalys besteedt per project ongeveer 30000 Euro (terug te betalen binnen de drie jaar na de oprichting van de onderneming): deze middelen worden b.v. aangewend om een marktstudie te ondernemen, een concurrentie-analyse te verrichten, enz.

Créalys heeft een exclusief samenwerkingsverband met autonome onderzoeksinstituten, universiteiten en andere hogere onderwijsinstellingen. De doelstelling van Créalys is om interessante onderzoeksprojecten uit te bouwen tot een nieuwe organisatie. De missie is dan ook om onderzoekers te begeleiden en hen te ondersteunen bij de commerciële uitbouw van een idee. Créalys stelt de ondernemers in staat hun business plan voor te stellen aan een comité van experts/bedrijfsleiders. Die experts geven hun oordeel, brengen mogelijke verbeteringen aan, en brengen de jonge ondernemers in contact met hun eigen uitgebreide netwerken.

Verder brengt Créalys de potentiële ondernemers in contact met een waaier van mogelijke verschaffers van risicokapitaal. Zo is er “Amorçage R-A”, een fonds van risicokapitaal dat door de Regio Rhône-Alpes zelf wordt aangetrokken met het oog op het ondersteunen van innovatieve projecten. Andere financiële initiatieven zijn de “Lyon Angels”, een groep van business angels, en “Capital Link”, een jaarlijkse bijeenkomst

waarbij verschafters van risico-kapitaal en personen die bezig zijn met het ontwikkelen van een project, elkaar ontmoeten.

2.2.2.4. “Novacité”

“Novacité” werd opgericht in 1999 en deze organisatie heeft als doel om nieuwe ondernemingen te lanceren door de ondernemers bij te staan tot drie jaar na de effectieve oprichting van de onderneming. De organisatie werkt met 6 mensen. Deze worden betaald door de “Chambre de Commerce”. Het volledige budget is als volgt samengesteld: 1/3 komt van de “urban community” & de Regio Rhône-Alpes”, 1/3 van de “Chambre de Commerce” en 1/3 van private partners. “Novacité” is in feite een “business innovation centre” dat structureel ook wordt ondersteund door de Europese Unie. Novacité is een onderdeel van zowel een nationaal netwerk (“France Technocom Entreprise d’Innovation”) als een Europees netwerk: EBIN (“European Business Innovation centre Network”).

De methodologie die gehanteerd wordt binnen Novacité bestaat uit vier fasen. Die zijn weergegeven in onderstaande tabel. Wij komen op deze fasen terug in de sectie waar de “resultaten” van het SDE-initiatief worden beschreven.

<i>Fase</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Resultaten</i>
1. Verwelkoming	Inschatten idee ondernemer; informatie geven; doorverwijzen naar volgende stappen	500 per jaar
2. Assessment	Nagaan van haalbaarheid van het project op basis van duidelijkheid, relevantie, organisatie en risk management	200 per jaar
3. Begeleiding	Vorbereiden van de opstart en in kaart brengen van de competitieve omgeving	120 per jaar
4. Follow-up	Optimaliseren van de opstartfase, monitoring, aanpassen van strategie, afstemmen van communicatie	Continuity rate = 90%

Novacité heeft zelf tools ontwikkeld om de ondernemers deze fasen te laten doorlopen. Daarnaast worden de ondernemers ook in contact gebracht met potentiële investeerders (business angels zoals de “Lyon Angels”, investeringsmaatschappijen zoals “Capital Link”, seminars, enz.).

2.2.3. Resultaten

2.2.3.1. Algemeen

Hierboven werden de verschillende initiatieven kaderend binnen het “Schema voor de Economische Ontwikkeling” in de Regio Rhône-Alpes beschreven. In de volgende paragrafen wordt een evaluatie gemaakt van de resultaten van dit project. Deze evaluatie is gebaseerd op een combinatie van secundaire data die werden bestudeerd, alsook de kwalitatieve informatie die werd bekomen via de gesprekken met de verschillende stakeholders.

Een belangrijke sterkte van het SDE-initiatief is dat eerst de bestaande initiatieven die ondernemerschap stimuleren in kaart werden gebracht. Voorafgaand hieraan werden alle fasen opgelijst waarin ondernemerschap zich kan manifesteren. Het resultaat van deze oefening was de vaststelling dat er een lacune bestond op het niveau van de bewustmaking voor ondernemerschap onder de studenten. Hieruit ontstond dan “Vouloir Entreprendre”.

Daarnaast werd het belang van de reeds bestaande initiatieven (incubatiecentra Créalys en Grain) en de New Business Development Centra (Novacité) onderkend en nog meer dan vroeger financieel ondersteund. Deze ondersteuning komt van de Regio Rhône-Alpes, de Kamer van Koophandel en van privé-personen.

De grootste zwakte van het SDE-project is dat over deze verschillende initiatieven heen niet op een formele manier wordt samengewerkt. Er worden wel informele meetings georganiseerd waarbij de verschillende partijen op de hoogte worden gehouden van waar elkeen mee bezig is maar er ontbreekt duidelijk één overkoepelende coördinerende instantie, i.e., één centraal aanspreekpunt. Via een dergelijk aanspreekpunt zouden de verschillende initiatieven nog beter op elkaar kunnen worden afgestemd om zo tot een betere doorstroming van de verschillende projecten te komen. Hierbij zou een belangrijke rol kunnen gespeeld worden door de voornaamste geldschieter, de Regio Rhône-Alpes. De Regio ziet tot op vandaag vooral toe op de verschillende initiatieven, maar volgt ze niet dagelijks op: de performantie wordt slechts jaarlijks geëvalueerd en op basis van deze evaluatie wordt een hernieuwd budget toegestaan. Een volgende stap zou kunnen zijn dat er middelen worden vrijgemaakt om de coördinerende rol te institutionaliseren. Op die manier kan de “flow” tussen de verschillende fasen in het ondernemersproces verder geoptimaliseerd worden: (1) studenten genieten van onderwijs of wonen een sensibiliseringsconferentie bij van Vouloir Entreprendre, en beginnen na te denken over een potentieel business idee; (2) dit idee wordt dan verder ontwikkeld in één van de twee incubatiecentra (Créalys of) Grain, en gecommmercialiseerd via Novacité.

2.2.3.2. Menselijk kapitaal

Hét initiatief bij uitstek dat inspeelt op de ontwikkeling van menselijk kapitaal relevant voor ondernemerschap is Vouloir Entreprendre. Deze organisatie wil in de eerste plaats universiteits- en hogeschoolstudenten bewustmaken van ondernemerschap. Eén van de meest verdienstelijke verwezenlijkingen van Vouloir Entreprendre is dat zij in het licht van deze doelstelling alle universiteiten in de regio's Lyon, Grenoble en Saint-Etienne heeft samengebracht rondom dit initiatief. In elk van deze scholen werd er een "Vouloir Entreprendre medewerker" aangesteld die de acties van Vouloir Entreprendre mee helpt coördineren en vormgeven.

De universiteiten die werden samengebracht zijn:

- Lyon (# = 10):
 - Ecole Centrale de Lyon
 - Ecole de Management de Lyon
 - Ecole Normale Supérieure de Lyon
 - Ecole Vétérinaire de Lyon
 - IDRAC Lyon
 - Institut National des Sciences Appliquées
 - Institut Polytechnique de Lyon (Ecole Catholique des Arts et Métiers, Institut Textile de Chimie Physique, Ecole Supérieure de Chimie Physique Electronique, Institut Supérieur d'Agriculture Rhône-Alpes)
 - Université Claude Bernard Lyon 1
 - Université Lumière Lyon 2
 - Université Jean Moulin Lyon 3

- Grenoble (# = 5):
 - Grenoble Ecole de Management
 - Institut National Polytechnique de Grenoble
 - Université Joseph Fourier Grenoble 1

- Université Pierre Mendès France Grenoble 2
- Université Stendhal Grenoble 3

Saint-Etienne (# = 2):

- Groupe ESC St Etienne
- Université Jean Monnet

Vouloir Entreprendre stelt vier mensen te werk. Zij organiseren de verschillende bewustmakingscampagnes, onderhouden de contacten met de scholen, leggen relaties met gastsprekers (professoren en bedrijfsleiders), verlenen advies aan de studenten omtrent het oprichten van een onderneming en last but not least, waken over de verwezenlijking van de doelstelling van Vouloir Entreprendre.

Het achterliggende idee voor het oprichten van Vouloir Entreprendre was om één centraal expertisecentrum in ondernemerschap op te richten waarop alle universiteiten die ondernemerschap willen stimuleren, een beroep kunnen doen (op het vlak van pedagogische werkmiddelen, sprekers, enz.). Vouloir Entreprendre richt zich als dusdanig zowel op lesgevers (professoren en bedrijfsleiders) als op studenten.

Heel concreet zien de acties eruit als volgt:

a) Conferenties voor studenten

Om de grote massa studenten te bereiken organiseert men thema-conferenties die zich telkens richten op een bepaald aspect van ondernemerschap. In de loop van het eerste operationele academiejaar (september 2002 – juni 2003) kwamen o.a. volgende thema's aan bod:

- De oprichting van een innovatieve organisatie
- Het opstarten van de activiteit
- De ontwikkeling van een business model en de toepassing ervan in de praktijk

- Onderzoek naar opportuniteiten in de markt en de conceptie van een product
- Organisatie van een distributienetwerk
- Het neerleggen van patenten en bescherming van een idee
- Financiering van een organisatie
- Overname van een onderneming
- Ergonomie en design
- Duurzaam ondernemen
- Het aantrekken van risicokapitaal
- Ondernemen in een multiculturele samenleving
- Van de oprichting tot een beursgenoteerd bedrijf
- Familiebedrijven
- Sport en ondernemerschap
- Het oprichten van een organisatie in een ontwikkelingsgebied
- Het schrijven van een businessplan
- Vrouwen en ondernemen
- Sociale bescherming van een zelfstandige

Het voorbije academiejaar werden er maandelijks minimum één tot maximum vier conferenties van telkens 2 uur georganiseerd voor de studenten uit een bepaalde regio (Lyon, Grenoble of Saint Etienne). De resultaten die tot op heden zijn behaald zijn vooral kwantitatief van aard: gemiddeld genomen komen er een 100-tal studenten af op de conferenties. De minimale opkomst bedroeg 30 personen, de maximale 400 studenten. Alhoewel de aanwezigen steeds enthousiast zijn over de inhoud, heeft men voorlopig nog het raden naar de échte appreciatie van de conferenties door de studenten. Op dit moment is men lijsten aan het ontwikkelen die de deelnemers moeten toelaten kwalitatieve feedback neer te schrijven en in te dienen na het evenement.

Men merkt wel dat het moeilijk is om studenten warm te maken voor de onderwerpen rond ondernemerschap. Voor de meesten staat het ver af van waar ze mee bezig zijn. Aanvankelijk was de opkomst vrij laag, hetgeen er toe geleid heeft dat sommige sessies

verplicht werden en er aanwezigheidslijsten bijgehouden werden. Zo waren op een bepaald event gastsprekers aanwezig van Procter & Gamble, maar was er toch een bedroevend lage opkomst. Dit is vervelend voor zowel het initiatief Vouloir Entreprendre, de universiteit waar het evenement doorgaat als de sprekers van dienst. Daarom probeert men de studenten te “motiveren” door te voorzien in een broodjeslunch. Men merkt ook dat praktijkgetuigenissen van bekende personen uit de eigen regio over het algemeen inspirerend werken en tot een hogere opkomst leiden.

Daarnaast vormt ook de mobiliteit een moeilijk punt. De conferenties worden slechts één keer georganiseerd in elk van de regio's, wat betekent dat studenten van de verschillende universiteiten of hogescholen zich moeten verplaatsen naar een fysiek elders gelegen universiteit. Men heeft dit probleem proberen oplossen door gratis shuttle-diensten in te zetten voor de studenten, maar toch merkt men dat dit het probleem niet volledig oplost. Wellicht is dit te wijten aan het feit dat de studenten toch heel wat tijd kwijt zijn wanneer ze zich moeten verplaatsen. Vouloir Entreprendre zal dus op zoek moeten gaan naar meer creatieve oplossingen voor dit probleem. Hierbij moet ernaar gestreefd worden om de contactpunten met de studenten uit te bouwen en de interactie met zowel scholen, professoren en studenten te verhogen.

b) Business plan competities

Naast de conferenties organiseert en ontwikkelt Vouloir Entreprendre samen met de universiteiten die hierop aansturen lespakketten en begeleidingssessies in het kader van business plan competities. Zo is er onder andere binnen CPE Lyon een wedstrijd aan de gang omtrent de luchthaven van Lyon (Lyon St.-Exupéry). Aan deze competitie mochten aanvankelijk alle studenten die behoren tot één van de universiteiten van het netwerk deelnemen (in groepjes van drie). De beste businessplannen werden voorgelegd aan een professionele jury en de beste twee van elke universiteit werden geselecteerd voor de volgende fase. De studenten worden hierbij intensief begeleid door coaches die enerzijds aangepaste lessen geven en anderzijds heel specifieke hulp verlenen omtrent het project. De studenten zijn hierover zeer enthousiast, vooral omdat zij eigenlijk een technische

achtergrond hebben. Ook de coaches, die het werk vrijwillig doen, vinden het interessant om studenten deze zaken bij te brengen. De betrokken organisatie, de luchthaven, tenslotte is ook heel tevreden met deze competitie. Zij zullen achteraf bepaalde ideeën die tijdens de eindverdediging van de verschillende projecten naar voor komen zeker kunnen implementeren en misschien zullen zij zelfs overgaan tot het aanwerven van de studenten die het beste project hebben ingediend en verdedigd.

Het geheel wordt gecoördineerd door de Vouloir Entrepreneurs verantwoordelijke binnen de deelnemende universiteiten i.s.m. de medewerkers van Vouloir Entrepreneurs. Samen zorgen zij ervoor dat de professoren, bedrijfsleiders en coaches bereid zijn om aan het programma deel te nemen en hun steentje bij te dragen tot de ontwikkeling van ondernemerschap in de regio. Velen bieden hun tijd en energie kosteloos aan.

Vorig academiejaar zag de business plan competitie er nog anders uit. Dan moesten studenten (in groepjes) een business plan schrijven voor verschillende organisaties. Maar omdat elk project zijn specifieke vereisten had, was het heel moeilijk om de juiste doelgerichte lessen aan te bieden enerzijds en de eindresultaten te vergelijken anderzijds.

Tot nu toe nemen nog niet alle universiteiten deel aan deze competitie, maar het is de bedoeling om het initiatief uit te breiden naar alle instituten toe. Verder streeft men er ook naar om zoveel mogelijk interessante projecten en bedrijven te detecteren waarrond de studenten de komende jaren dan een business plan kunnen uitwerken.

c) Specifieke lessenspakketten voor lesgevers

Er kan ook beroep gedaan worden op Vouloir Entrepreneurs voor het uitbouwen van heel specifieke lessenspakketten. Deze pakketten bestaan dan uit twee uur lestijd rond een specifiek onderwerp zoals financiering, marketing, HRM, ... De lessen worden verzorgd door specialisten terzake. Dit initiatief wordt heel positief onthaald door de verschillende universiteiten. Zij zijn immers soms niet op de hoogte van deze onderwerpen en weten doorgaans ook niet goed waar ze sprekers rond die verschillende thema's kunnen vinden.

d) Seminaries voor coaches (professoren en ondernemers)

Binnen Vouloir Entreprendre wordt ook aandacht besteedt aan activiteiten die gericht zijn op “train the trainer”. Meerbepaald worden professoren en ondernemers (betrokken bij de cursussen in ondernemerschap of de coaching van de business plan competitie) bijgestaan via seminaries. In de loop van het academiejaar 2002-2003 werden seminaries gegeven rond verschillende onderwerpen:

- Evaluatie van ondernemerschapsvaardigheden
- Onderzoek en ondernemerschap: incubatoren
- Marktstudies
- Industriële eigendom
- Business plan
- Overnames

In het licht van deze seminaries heeft Vouloir Entreprendre ook bepaalde leermethodes, case studies en business games ontwikkeld die heel diepgaand worden doorgenomen met de coaches en trainers. De opkomst voor deze seminaries is over het algemeen vrij hoog. De laagste opkomst bedroeg 12, de hoogste 43. De aanwezigen (meestal enkel academisch personeel omdat ondernemers de materie voldoende beheersen) evalueren deze sessies als zeer positief en zijn enthousiast over het initiatief.

Alhoewel Vouloir Entreprendre een nobel initiatief is, is er nog een erg lange weg af te leggen. De belangrijkste uitdaging is dat zowel de regionale politieke geldschietters als de onderwijsinstellingen op vrij korte termijn zichtbare/tastbare resultaten willen verkrijgen. Vermits het bewustmakingsproces voor ondernemerschap gepaard moet gaan met een algemene mentaliteitswijziging, is het echter niet evident om op korte termijn met tastbare resultaten op de proppen te komen. Volgens de medewerkers van Vouloir Entreprendre zal het minstens 3 jaar duren vooraleer de resultaten van hun activiteiten zichtbaar zijn.

In tussentijd moet men er wel over waken dat de betrokken partijen hun interesse niet verliezen in het initiatief. En dit zal niet makkelijk zijn. Het is belangrijk dat de onderwijsinstellingen inzien dat er een tweerichtingsverkeer is: hoe meer zijzelf investeren in ondernemerschap en in de samenwerking met Vouloir Entreprendre, hoe meer zij uit deze initiatieven zullen halen. Het is echter niet altijd eenvoudig om de universiteiten en hogescholen hiervan te overtuigen.

Een andere grote uitdaging ligt besloten in het feit dat het heel erg moeilijk is om alle universiteiten en hogescholen op dezelfde golflengte te krijgen. Elk instituut heeft namelijk zijn eigen werkwijze en zijn eigen structuren. Het ligt dan ook niet voor de hand om de verschillende instellingen te overtuigen om gezamenlijk dezelfde doelstelling na te streven, nl. ondernemerschap stimuleren onder de studenten.

2.2.3.3. Sociaal kapitaal

Terwijl het initiatief Vouloir Entreprendre voor het grootste deel inspeelt op de stimulering van menselijk kapitaal relevant voor ondernemerschap, kaderen de andere initiatieven – gefinancierd door de Regio Rhône-Alpes – eerder binnen de ontwikkeling van sociaal kapitaal, tzt. het ontwikkelen van bruikbare netwerken voor de (potentiële) ondernemers.

De kracht van deze netwerken is dat zij een stap verder gaan dan het bijbrengen van “schoolse” kennis i.v.m. ondernemerschap. Meerbepaald worden hierbij prille ondernemers in contact gebracht met gevestigde ondernemers die heel wat kennis en contacten hebben opgebouwd.

a) Créalys

Een eerste initiatief binnen het SDE-project gericht op sociaal kapitaal en netwerking zijn de incubatiecentra, b.v. Créalys in West Rhône-Alpes (zie hoger). Een incubatiecentrum heeft als voornaamste doelstelling een pril concept of business idee verder vorm te geven.

De doelstelling van Créalys is om interessante onderzoeksprojecten uit te bouwen tot een nieuwe organisatie. De missie is dan ook om onderzoekers te begeleiden en hen te ondersteunen bij de commerciële uitbouw van een idee.

Créalys is, net zoals zijn tegenhanger Grain in Oost Rhône-Alpes, een *onafhankelijk* incubatiecentrum, hetgeen betekent dat het niet exclusief verbonden is met één universiteit. De studenten van alle universiteiten, hogescholen én privé-onderzoekscentra uit de regio kunnen er met andere woorden terecht met hun idee. Dit heeft als voordeel dat er kan geselecteerd worden uit een bredere pool van business ideeën. Verder biedt de keuze van twee i.p.v. meerdere incubatie-centra in de regio het voordeel van schaafeffecten.

De werkwijze van Créalys verloopt in twee fasen. In een eerste fase wordt het nog embryonale business idee beoordeeld en geanalyseerd door de twee medewerkers van Créalys. Zij beoordelen (de haalbaarheid van) het idee en de mensen achter het idee. Sinds het ontstaan van Créalys werden er in totaal *310 dergelijke projecten* geanalyseerd.

Wanneer de uitkomst van deze eerste screening positief is, gaat men over naar de volgende fase: het begeleiden van de ondernemers bij de eerste uitwerking van het idee. Dit gaat van R&D begeleiding, tot het uitvoeren van marktstudies. Meestal bestaat de begeleiding uit het in contact brengen met de juiste mensen uit het netwerk dat Créalys heeft opgebouwd. In totaal werden er sinds de oprichting van Créalys *171 projecten* begeleid. Deze fase wordt afgerond met een presentatie van het business plan aan een comité van experts/bedrijfsleiders die vrijwillig hun diensten aanbieden. Die experts geven hun oordeel, brengen mogelijke verbeteringen aan en stellen op hun beurt terug hun netwerk ter beschikking van de beste projecten. Op deze manier kan Créalys de potentiële ondernemers in contact brengen met bijvoorbeeld een aantal mogelijke verschafters van risicokapitaal.

Uiteindelijk heeft deze werkwijze geleid tot het ontstaan van *33 bedrijven*; deze bedrijven stellen gemiddeld drie personen te werk. Het gaat hier vooral om nieuwe bedrijven, maar er zitten ook enkele spin-offs van reeds bestaande bedrijven bij.

b) Novacité

Een tweede initiatief binnen het SDE-project gericht op sociaal kapitaal en netwerking is Novacité (zie hoger). Novacité vertoont heel wat overlap met de activiteiten van Créalys vermits het zich ook bezighoudt met het screenen van binnenkomende ideeën en het verder begeleiden van de uitwerking van de ideeën eens ze goedgekeurd zijn.

Novacité gaat echter nog een stapje verder omdat zij de ondernemers bijstaan tot drie jaar na de effectieve oprichting van de onderneming. Bovendien is een belangrijk verschil met Créalys dat zij zich niet exclusief focussen op innovatieve ideeën maar evenzeer op “life style bedrijven” zoals bakkers en slaggers.

De werkwijze is als volgt:

- In een eerste “welkomstfase” wordt (het idee van) de ondernemer(s) ingeschat. Indien positief, wordt er uitgelegd wat de volgende stappen zullen zijn. Per jaar worden er *500 ideeën* gescreend.
- In de tweede fase (assessment) wordt de échte haalbaarheid van het project nagegaan. Hiervoor heeft Novacité zelf tools ontwikkeld die kunnen inschatten of het geheel realiseerbaar is op het vlak van ligging, relevantie voor de omgeving, investering en risico. Jaarlijks worden *200 dergelijke projecten* aan een assessment onderworpen.
- Indien de uitkomst van deze fase positief is, wordt de opstart voorbereid en wordt het bedrijf opgericht. Hiervoor wordt alle nodige begeleiding voorzien op het vlak van financiering, administratieve begeleiding, ... Op deze manier worden er jaarlijks *120 bedrijven* opgericht.
- De laatste fase bestaat uit de begeleiding (follow-up) van de opgerichte organisatie. Het proces wordt bijgestuurd, in sommige gevallen wordt de strategie aangepast en

helpt men de ondernemer bij het zoeken naar de ideale communicatiemix met de doelgroep. De *continuity rate* van de organisaties bedraagt 90%.

De begeleiding door Créalys en Novacité wordt door de ondernemers steeds heel erg gewaardeerd. Zonder deze partijen zouden sommigen namelijk niet in staat zijn hun droom te verwezenlijken en hun organisatie effectief uit te bouwen.

Zoals hoger vermeld, bestaat er wel een overlap tussen de activiteiten ondernomen door Créalys en Novacité. Zo vervult Novacité in vele gevallen ook de functie van een incubatiecentrum voor innovatieve bedrijven, terwijl dit eigenlijk de focus is van Créalys. In de toekomst zou er moeten gewerkt worden aan een duidelijker opsplitsing van de taken van deze twee initiatieven.

3. Initiatieven in Vlaanderen

In Sectie 2 van deze studie werd in detail bestudeerd hoe twee initiatieven gericht zijn op het stimuleren van ondernemerschap via de ondersteuning van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal. Vooraleer een algemene conclusie te formuleren i.v.m. welke lessen uit deze twee “best practices” kunnen gehaald voor Vlaanderen (Sectie 4), is het opportuun te kijken welke initiatieven reeds voorhanden zijn in onze regio. Daarom geven wij in deze sectie een beschrijving van een aantal Vlaamse initiatieven die relevant zijn voor de context van deze studie.

Vooreerst willen wij wijzen op het belang van het pact van Vilvoorde met betrekking tot de promotie van ondernemerschap binnen Vlaanderen. Bij de ondertekening van het pact van Vilvoorde in 2001 hebben de Vlaamse regering en de sociale partners zich immers geëngageerd om tegen 2010 eenentwintig doelstellingen te verwezenlijken. Sommige van deze doelstellingen hebben raakpunten met ondernemerschap, zoals:

- Vlaanderen behoort in 2010 inzake de netto-aangroei van het aantal ondernemingen bij de vijf beste Europese regio's;
- De Vlaamse economie steunt tegen 2010 op een verdubbeling van het percentage gazellen (snelgroeiende ondernemingen);
- Vlaanderen is tegen 2010 één van de meest aantrekkelijke Europese regio's voor de vestiging en ontwikkeling van ondernemersactiviteiten;
- In 2010 wordt een kwart van de omzet van de Vlaamse ondernemingen gerealiseerd via nieuwe producten en diensten en is het aantal starters dat vanuit de kenniscentra in Vlaanderen voortspruit, verdubbeld.

Deze doelstellingen zijn in principe vergelijkbaar met of liggen in dezelfde lijn van het doel van de best practices “PUSH!” en “Schéma de Développement Economique”. Hieronder geven wij een kort overzicht van specifieke initiatieven m.b.t. menselijk kapitaal en sociaal kapitaal die door Vlaanderen worden gesteund. De informatie i.v.m. deze initiatieven werd bekomen via de input vanuit de Vlaamse administratie.

3.1. Menselijk kapitaal

De Vlaamse overheid streeft ernaar dat zowel studenten als schoolverlaters het oprichten van een eigen onderneming aanzien als een realistisch carrièrepad. Daarom vindt ze het belangrijk om jongeren zo vroeg mogelijk in contact te brengen met ondernemerschap en de attitudes van het ondernemerschap te introduceren binnen het onderwijs. Toch moet vastgesteld worden dat nog steeds heel wat maatregelen gericht zijn op het ondersteunen van bestaande ondernemingen eerder dan het stimuleren van kennis en bewustwording bij potentiële ondernemers.

3.1.1. Ondernemingszin in het onderwijs

Onderwijs en vorming spelen een belangrijke rol in het ontwikkelen van ondernemingszin. Ondernemerschap reikt verder dan de voorbereiding van jongeren op het zelfstandig ondernemerschap. Daarom geeft de Vlaamse overheid de scholen via de vakoverschrijdende eindtermen een extra stimulans om de ondernemingszin van de jongeren zowel in het basis- als het secundair onderwijs aan te wakkeren.

In de eindtermen van het secundair onderwijs staat het kennen, kunnen en het willen centraal. Via de vakoverschrijdende eindtermen van leren leren en sociale vaardigheden wordt veel aandacht besteed aan competenties rond communiceren, samenwerken, zelfstandigheid, exploreren, creëren, probleemoplossend denken, ... Via deze weg waarbij actief, interactief en participatief leren wordt ingeschakeld, worden sleutelvaardigheden als flexibiliteit, doorzettingsvermogen, zin voor initiatief en ondernemerszin ontwikkeld. Ondernemerszin is een vaardigheid die de leerlingen wordt bijgebracht in het onderwijs. Deze basisvaardigheid is cruciaal. Zelfs in projecten die jongeren voorbereiden op ondernemerschap, wordt meer en meer de klemtoon gelegd op het aanleren van de ondernemersattitudes naast de specifieke administratieve en inhoudelijke voorbereidingen.

3.1.1.1. Ondernemingszin in het secundair onderwijs

Specifieke projecten rond ondernemerschap bestaan zowel binnen ASO, TSO, BSO en BUSO. In het ASO wordt vaak gewerkt met het project 'Vlaamse jonge ondernemingen', beter gekend onder de benaming van mini-ondernemingen. Meer en meer vindt men ook bedrijfsbezoeken en bedrijfsspelen binnen het ASO. Binnen de studierichting economie in het ASO wordt ook bedrijfsbeheer aangeleerd.

Naast het algemeen werken aan ondernemersvaardigheden wordt er in het BSO en TSO specifiek rond ondernemerschap gewerkt via bedrijfsbeheer, de geïntegreerde proef en het project 'Vlaamse jonge ondernemingen'. Het vak 'bedrijfsbeheer' leert de jongere de basisprincipes van hoe een bedrijf te runnen. Het levert een door de bedrijfswereld erkend attest op en wordt vereist als voorwaarde voor zelfstandig ondernemerschap. De geïntegreerde proef is erop gericht een ervarings- en praktijkgericht vakoverschrijdend project uit te voeren. Kern van deze proef is de kennismaking met de bedrijfswereld onder andere via stages, gecombineerd met het realiseren van een eigen project. Het genoemde project 'Vlaamse jonge ondernemingen' wil ondernemerschap dichterbij de scholen brengen. Het project wil bruggen bouwen tussen school en bedrijf.

Ook via de leertijd verwerven jongeren de nodige basisvaardigheden voor een beroep dat als zelfstandige kan worden uitgeoefend. Het VIZO neemt deze taak op zich. De ondernemingshoofden die tevens opleiders zijn, dragen hun kennis, vaardigheden en attitudes over aan de leerjongeren die zo ruimere, persoonlijke ontplooiingskansen krijgen en de KMO-sfeer ervaren.

3.1.1.2. Ondernemingszin in het hoger onderwijs

De universiteiten en hogescholen moeten ondernemerschap en innovatie op een geïntegreerde wijze in het curriculum van alle studenten opnemen. De ondernemingszin stimuleren in het hoger onderwijs heeft verschillende doelstellingen. In de eerste plaats wordt een positieve ingesteldheid t.o.v. het zelfstandig ondernemen beoogd. Ten tweede

winnen ondernemerscompetenties zoals creativiteit, zin voor initiatief, prestatiegerichtheid en doorzettingsvermogen aan belang. Deze vaardigheden spelen niet alleen een rol in het opzetten van een eigen onderneming. Ook het bedrijfsleven heeft behoefte aan werknemers met een ondernemersgeest. Ten derde wordt het aanscherpen van de zin tot zelfstandig ondernemen zelf voorop gesteld.

Op hogeschoolniveau worden er heel wat initiatieven georganiseerd om ondernemingszin te stimuleren. De initiatieven zijn in te delen in zes grote categorieën: (1) projecten, (2) oefenfirma's, simulaties en games, (3) bedrijfsbezoeken, stages en begeleiding van scripties, (4) projectopdrachten, (5) studiedagen en workshops en (6) voortgezette opleidingen. We gaan hieronder iets dieper in op elk van deze initiatieven.

- *Projecten*

Onder de noemer projecten zijn er ten eerste de éénmalige of jaarlijks terugkerende studiedagen of evenementen waarbij specialisten ondernemerschap belichten vanuit hun eigen discipline (marketing, financiën, HRM, ...). Ten tweede zijn er de brugprojecten. Deze projecten zijn ontstaan vanuit de vaststelling dat het onderwijs vandaag te weinig praktijkervaring biedt. Om de kloof tussen de onderwijs- en bedrijfswereld te overbruggen zijn samenwerkingsverbanden tussen beide werelden – brugprojecten - noodzakelijk. Laatstejaarsstudenten worden begeleid om nieuwe ideeën en concepten te ontwikkelen en uit te schrijven in de vorm van een businessplan. Hiertoe worden zij geruggensteund door experts uit het bedrijfsleven en krijgen zij workshops rond ondernemerschap. Unipro, JobsAT, DIFTAR, FABUGA, Toleon en Ondernemingswijzer zijn enkele voorbeelden van dergelijke brugprojecten. Ondernemingswijzer bijvoorbeeld is een brugproject georganiseerd door UNIZO Regio Antwerpen, de Hogeschool Antwerpen en de Karel de Grote Hogeschool. Aan de scholen in de hele provincie kunnen informatie en vormingsactiviteiten op maat worden aangeboden. De instelling kiest wat ze wil: bedrijfsbezoeken, gastlessen door ondernemers, stages voor leerlingen of leerkrachten, tentoonstellingen in het bedrijf of in de school, uitwisseling van knowhow tussen docenten, ondernemers en studenten, enz.

- *Oefenfirma's, games en simulaties*

Deze initiatieven hebben betrekking op bedrijfsspelen, bedrijfssimulaties en de oprichting van (al dan niet permanente) virtuele vennootschappen of oefenfirma's tijdens dewelke studenten gedurende meerdere dagen of maanden de belangrijkste domeinen van het bedrijfsmanagement verkennen: financieel beleid, marketing, productiebeleid, HRM, ... In dit kader zijn er ook de Small Business Projects (SBP's). Wat mini-ondernemingen zijn voor de secundaire scholen zijn SBP voor de hogescholen. Een SBP is een onderneming, opgericht en gemanaged door studenten in het kader van hun opleiding. Via deze formule worden proefondernemingen opgestart. Het stelt de studenten al tijdens hun studies in de gelegenheid om zich een reëel beeld te vormen van tal van aspecten van het ondernemerschap en de opstart van een eigen zaak. Vooral de attitude tot ondernemerschap wordt ontwikkeld. De theoretische kennis wordt in praktijk omgezet. Jongeren krijgen meer voeling met het economische gebeuren. Op het einde van het academiejaar worden de Small Business Projects vereffend en stopgezet. De aandeelhouders ontvangen meestal een dividend. Het uitgewerkte businessplan wordt getoetst aan de ervaringen van een echte ondernemer via het peterschap. De peter werkt als toetssteen en coach. Het hoofddoel van de SBP's is dat de studenten ervaren dat het samenspel van technologie, management en communicatie bepalend is voor het succes van de onderneming.

- *Bedrijfsbezoeken, stages en begeleiding van scripties*

Studenten kunnen (vaak op vrijwillige basis) stages uitvoeren. De doelstelling is dat men vertrouwd wordt met de algemene werking van een bedrijf en dat men gericht bedrijfsinformatie leert verzamelen, verwerken en evalueren. De looptijd van de stages varieert tussen 2 tot 12 weken.

- *Projectopdrachten*

Studenten dienen aansluitend op hun stage een projectopdracht uit te werken. Sommige van deze projecten leveren een bijdrage tot de ondernemingszin. Men dient een concrete opdracht te vervullen voor een bedrijf zoals marktonderzoekprojecten, bouwprojecten, vertaal- of tolkwerk, 'artistieke eindprojecten', ...

- *Studiedagen, workshops*

In het kader van hun opleiding worden voor studenten workshops of studiedagen georganiseerd met als mogelijke thema's: "Starten met een eigen zaak als zelfstandige of via een vennootschap", "Hoe een ondernemingsplan opstellen?", "Hoe vestig ik mij als zelfstandige?", ...

- *Voortgezette opleidingen – post hogeschoolvorming*

In de meeste voortgezette opleidingen gaat men heel praktijkgericht te werk. Dit vertaalt zich in de volgende activiteiten: business games, workshops, seminars, opdrachten rond het uitwerken van marketing- of businessplannen, bedrijfsbezoeken, ...

3.1.1.3. Ondernemingszin aan de universiteit

Alle universiteiten stimuleren de ondernemerszin bij hun *studenten* door opleidingsonderdelen die specifiek betrekking hebben op ondernemerschap in de onderwijscurricula op te nemen. Dit houdt meestal bezoeken aan bedrijven en het opzetten van 'business games' of 'small business projects' in. De KULeuven richt daarnaast een interfacultair college 'Initiatie tot Ondernemen' in, dat één semester duurt. Centraal staat hierbij het ontwikkelen van een ondernemingsplan. Voor de afgestudeerden zijn er speciale korte workshops. Alle universiteiten werken ook samen met Bizidee.

Alle universiteiten stimuleren ondernemerszin ook bij hun *onderzoekers*. De VUB ontplooit een hele reeks activiteiten georganiseerd door de Interfacecel van het R&D departement. Deze gaan van sensibilisering van de onderzoekers voor de valorisatie van opportuniteiten, over beheer van intellectuele eigendom tot het opzetten van een begeleidingsprogramma voor ondernemerschap. De KUB heeft een Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) dat in de loop van de jaren expertise heeft opgebouwd rond KMO's en KMO-beleid. Het SVO werkt nauw samen met de EHSAL Hogeschool. Aan de UGent is een beleid uitgewerkt dat onderzoekers wil stimuleren om een eigen bedrijf

te starten rond hun onderzoeksdomein en hen wil stimuleren om hun vondsten te laten patenteren. Hiertoe werden onder meer een TechnologieTransfer website (TT-website) ontwikkeld, een intern valorisatiereglement geïmplementeerd, infosessies gehouden en werd een specifieke opleiding opgezet m.b.t. ondernemerschap en de oprichting van spin-offs. Begeleiding is voorzien bij het opmaken van valorisatielunken en bij het onderhandelen van industriële zoekprojecten. De Leuven Research and Development geeft ondersteuning en begeleiding bij het opstarten van ondernemingen (zowel voor studenten als voor onderzoekers) en adviseert over intellectuele rechten en het beschermen van intellectuele eigendom. De KULeuven financiert ook ondernemingsprojecten. De laatste vijf jaar werden op die manier meer dan veertig spin-off bedrijven opgestart. Leuven Research and Development is ook lid van zes internationale netwerken.

3.1.2. Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen

Het Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen (VIZO) werd door de Vlaamse overheid opgericht met als doel om via de zgn. SYNTRA “de draaischijf te zijn, die door vorming en opleiding het kwalitatief ondernemerschap in Vlaanderen bevordert en optimaliseert”. De vorming van zelfstandigen en KMO’s gebeurt in de 5 SYNTRA-koepels (21 lesplaatsen). Er zijn twee niveaus van opleiding te onderscheiden: het ondernemerstraject en de voortgezette vorming.

- *Ondernemerstraject*

Binnen het ondernemerstraject vinden we de leertijd (voor leerplichtige jongeren) en de ondernemersopleiding. De ondernemersopleiding is een modulaire of lineaire opleiding voor (jong-) volwassenen die zich willen voorbereiden op de uitoefening van een zelfstandig beroep. De ondernemersopleiding bestaat uit cursussen “bedrijfsbeheer” of “bedrijfsmanagement” die de toekomstige bedrijfsleider voorbereiden op het beleid van een KMO en de cursussen i.v.m. “beroepskennis” die de beroepstechnische achtergrond behandelen. De beroepskennis heeft betrekking op

een 300-tal beroepen. De ondernemersopleiding kan gekoppeld worden aan een stageovereenkomst.

- *Voortgezette vorming*

Onder de noemer voortgezette vorming realiseren de SYNTRA, de organisaties van zelfstandigen en KMO's en de beroepsorganisaties een brede waaier van verdere opleidings- en vormingsinitiatieven. Een initiatief onder de noemer voortgezette vorming is de "vervolmaking" onder de vorm van studiedagen en seminars met als doel de beroepswaarde van de deelnemers te verhogen en zich aan de technische economische en sociale evolutie aan te passen. Daarnaast is er de "bijscholing" die de deelnemers een grondige kennis van technieken wil bijbrengen of hun kennis inzake mogelijke problemen binnen de onderneming wil bijschaven. De SYNTRA organiseren eveneens taalcursussen die de deelnemers een bedrijfseconomisch taalgebruik bijbrengen.

Het VIZO is daarenboven nauw betrokken bij het ESF (Europees Sociaal Fonds Vlaanderen 2000-2006). Het ESF wil "bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen". Het is een partnerschap tussen de Europese Commissie en het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het ESF organiseert via het "Zwaartepunt 3 – Bevorderen van Ondernemerschap" diverse activiteiten rond bijvoorbeeld 'ondernemen op lagere scholen (Kid@Bizz)' en 'ethnisch en allochtoon ondernemen' en wil ondersteuning bieden aan mensen met een interessant projectidee dat gericht is op het versterken of het bevorderen van ondernemerschap in Vlaanderen.

3.1.3. Adviescheques

Met het systeem van de adviescheques wil de Vlaamse overheid kwaliteitsvol bedrijfsadvies bij kleine en middelgrote ondernemingen stimuleren. De adviescheque is een subsidiemaatregel die ondernemingen de mogelijkheid geeft om externe knowhow

aan te trekken aan een verminderde prijs: 50% van de prijs van de adviescheques wordt betaald door de onderneming; 50% door de Vlaamse overheid. Een onderneming mag per kalenderjaar maximaal 820 adviescheques reserveren.

3.1.4. IWT-Vlaanderen

- *Onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten*

Het IWT-Vlaanderen (Instituut voor de aanmoediging van innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen) heeft als doel het wetenschappelijk-technologisch onderzoek en de innovatie in de Vlaamse industrie te stimuleren met als uiteindelijk doel de creatie van toegevoegde waarde. Dat gebeurt onder andere door financiële steun te verlenen aan onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten. In deze projecten worden de volgende O&O-activiteiten gesteund: industrieel basisonderzoek en de ontwikkeling van prototypes voor nieuwe of verbeterde producten of productieprocessen of een combinatie van beide (gemengd onderzoek).

- *KMO-programma*

Het IWT-Vlaanderen heeft met het KMO-Programma als doel het innovatiegebeuren bij de Vlaamse kleine en middelgrote ondernemingen te stimuleren. Innovatie is daarbij gedefinieerd als het tot stand brengen van een nieuw of vernieuwend product, proces of dienst waarbij een technologische oplossing zich opdringt, en waarbij de activiteiten van kennisverwerving daartoe nodig financieel gesteund worden. In het KMO-Programma bestaan vier specifieke projecttypes, waarbij de administratieve drempel zo laag mogelijk gehouden wordt. Deze vier projecttypes zijn de KMO-Innovatiestudies (type 1, 2 en 3) en de KMO-Innovatieprojecten.

- *EUREKA*

EUREKA is een stimuleringsprogramma voor toegepast marktgericht onderzoek. Het is geen initiatief van de Europese Commissie maar een samenwerkingsverband van 33 Europese landen. In een EUREKA-project werken minstens twee partners uit twee EUREKA-landen samen. Door EUREKA wordt aan de projecten alleen een label

toegekend dat het innovatief en internationaal karakter van het project erkent. De betrokken deelnemers kunnen zich voor financiële ondersteuning van hun aandeel in het project wenden tot hun eigen nationale of regionale overheden. In Vlaanderen staat IWT-Vlaanderen hiervoor in.

3.1.5. Ondernemingsplan wedstrijd: Bizidee

Sinds vorig jaar heeft de Vlaamse overheid haar schouders gezet onder een ondernemingsplanwedstrijd die er op gericht is aspirant-ondernemers te coachen en het beste ondernemingsplan te bekronen. Bizidee wil een netwerk zijn van personen die het ‘ondernemerschap’ in Vlaanderen willen uitdragen en die hun know-how wensen te delen met enthousiaste kandidaat-ondernemers. Bizidee gaat hierbij op zoek naar de perfecte link tussen de deelnemers aan de wedstrijd enerzijds en de academische wereld, de ondernemerswereld, de durfkapitaalsector en de algemene dienstensector anderzijds. Bovendien wil de Ondernemingsplanwedstrijd het brede publiek er bewust van maken dat de begrippen ‘ondernemen en ondernemerschap’ een positieve maatschappelijke dimensie omvatten. Bizidee biedt de nodige omkadering en structuur bij de weg die door de aspirant-ondernemer moet worden afgelegd (een opleidingsparcours bij de uitwerking van idee tot businessplan, peterschap, contactfora met succesvolle ondernemers, venture capitalists en andere deelnemers, ...).

3.1.6. Tijdelijk project: STEP

STEP is gestart in mei 2002 met als Vlaamse partners ECEGO (ExpertiseCentrum ErvaringsGericht Onderwijs), Hogeschool Gent, VDAB, VIZO, Unizo-Vorming en VLHORA. Het doel van STEP is ondernemingszin in onderwijs en opleiding meer kansen te geven en te stimuleren. Dit project wordt mede-gefinancierd door Equal, een initiatief van het Europees Sociaal Fonds. De Vlaamse partners werken samen met twee transnationale partners: Monte-Ace uit Portugal en Leitrim County Enterprise Board in Ierland.

Binnen STEP leeft de overtuiging dat ondernemingszin belangrijk is, en dit niet alleen binnen de economische context. In de brede zin van het woord stelt men ondernemingszin gelijk aan levenskunst: ondernemingszin zorgt ervoor dat mensen hun eigen leven in handen nemen en naar de realisatie van hun levensdoelen te streven. Concreter bevordert ondernemingszin de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en zorgt het ervoor dat mensen binnen de professionele context succesvoller functioneren. Daarnaast kan meer ondernemingszin in Vlaanderen zorgen voor meer ondernemers en bedrijven, en dus ook voor meer werkgelegenheid.

STEP is van start gegaan met een onderzoek naar wat ‘ondernemingszin’ precies is: “Hoe kan ondernemingszin bij kinderen, adolescenten en volwassenen herkend worden?”. De STEP-partners hebben een concepttekst opgesteld met een definitie van ondernemingszin. Op basis van dit onderzoek zijn er instrumenten ontwikkeld om de detectie, observatie, evaluatie en opvolging van ondernemingszin te stimuleren en uit te testen. Het gaat om concrete werkmaterialen en nascholingspakketten die leerkrachten / opleiders ondersteunen bij het stimuleren van ondernemingszin.

Binnen het STEP project werd gezorgd voor een verspreiding van het belang van ondernemerschap naar het doelpubliek en naar het beleid toe, met als gevolg dat onder andere Minister Vanderpoorten, huidig minister van Onderwijs en Vorming, dit op de kaart heeft gezet en dat ‘ondernemerschap’ vertaald werd naar de eindtermen en de basiscompetenties van de lerarenopleiding.

Naast STEP vermelden we tenslotte de “Grote Prijs Ondernemende School”, die reeds twee keer door UNIZO werd georganiseerd. Alle onderwijsinstellingen in Vlaanderen werden uitgenodigd om een project uit te werken ter stimulering van de ondernemingszin. Een jury van deskundigen beoordeelde de dossiers aan de hand van een aantal criteria: (1) “Werd de zelfsturing en de creativiteit van de kleuters, leerlingen of studenten gestimuleerd?”, (2) “Had het project een innoverend karakter?”, (3) “Had het project een duidelijke invloed op de schoolomgeving?” en (4) “Hoe groot was de participatiegraad van de verschillende betrokkenen bij het project?”.

3.2. Sociaal Kapitaal

Het ligt niet altijd voor de hand om een onderscheid te maken tussen initiatieven m.b.t. menselijk kapitaal en sociaal kapitaal, en sommige van bovenvernoemde initiatieven spelen ook in op het stimuleren van sociaal kapitaal. Hieronder vermelden wij nog een aantal bijkomende initiatieven die o.i. vooral tegemoet komen aan de vraag naar een verdere stimulering en begeleiding van ondernemers via het creëren van netwerken en contacten.

3.2.1. BAN Vlaanderen

De Vlaamse overheid betoelaagt sinds drie jaar vier afzonderlijke Business Angels Netwerken: Vlerick BAN vzw, Limburg BAN vzw, Flanders Business Netwerk vzw en Bizzbees bvba. Recentelijk werd besloten om deze netwerken te fusioneren tot één netwerk, i.e., “BAN Vlaanderen”. Een Business Angel Netwerk, afgekort BAN, brengt startende of groeiende KMO’s met een kredietbehoefte in verbinding met private, informele investeerders. Het netwerk treedt niet zelf op als investeerder, maar informeert en sensibiliseert ondernemers en kandidaat-business angels en begeleidt hen bij het afsluiten van deals.

Business Angels hebben vaak uitgebreide netwerken van contacten en kunnen borg staan omwille van hun reputatie, om bijvoorbeeld klanten en leveranciers over de streep te trekken. Dit aspect houdt een belangrijke meerwaarde in voor startende of groeiende ondernemingen. Business Angels kunnen dus van onschatbare waarde zijn voor deze bedrijven.

3.2.2. Vizo bedrijfsadviseurs

Het VIZO, het Vlaams Instituut voor het Zelfstandig Ondernemen, richt zich op de bevordering en optimalisering van kwalitatief ondernemerschap op het vlak van opleiding, vormgeving en bedrijfsadvies. De VIZO-bedrijfsadviseurs informeren

(kandidaat-) ondernemers en wijzen hen op de kansen en bedreigingen van hun ondernemersproject. De VIZO-bedrijfsadviseurs staan ondernemers bij in de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het ondernemingsplan, financieel en boekhoudkundig beleid, commercieel beleid, industrieel beleid, organisatie, management, personeelsbeleid, telecommunicatie- en informaticabeleid.

3.2.3. Matrix-adviesnetwerk voor ondernemers

Het matrix-adviesnetwerk voor ondernemers, wil de KMO en adviseur dichterbij elkaar brengen. Daartoe worden ondersteuningsinitiatieven ontwikkeld die zich zowel naar de KMO, als naar de KMO-adviseur richten.

3.2.4. Peterschapsprojecten

Peterschapsprojecten zijn projecten waarbij groepen van kleine ondernemingen begeleid worden door kaderleden of bedrijfsleiders (peters) van grotere bedrijven. Deze begeleiding vindt plaats aan de hand van regelmatige (gemiddeld eenmaal per maand) collectieve bijeenkomsten en contactdagen. Naast dit basispakket kunnen er nog aanvullende en individuele begeleidingen plaatsvinden. Het project is erop gericht de bedrijfsvoering van de kleine ondernemingen te professionaliseren door ervaringsuitwisseling, en dat in alle domeinen van de bedrijfsvoering.

3.2.5. Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek

De Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO) verricht contractonderzoek en ontwikkelt innovatieve producten en processen ten behoeve van de industrie en de overheid. De bedrijfsleider wordt er geholpen bij onderzoek en ontwikkeling, implementatie van innovatieve technologieën en het optimaliseren van milieu-investeringen. Bij alle door de VITO uitgevoerde projecten staan het vrijwaren van het leefmilieu en het bevorderen van het duurzaam gebruik van energie en grondstoffen centraal.

3.2.6. Vlaamse Innovatiesamenwerkingsverbanden

Het VIS-besluit voorziet in de ondersteuning van drie activiteiten: innovatiestimulering, technologisch advies en collectief onderzoek. Het VIS-besluit voorziet in een ondersteuning van maximaal 80% van de aanvaardbare kosten voor de projecten technologische dienstverlening en innovatiestimulering (beide types) en van maximaal 50% van de aanvaardbare kosten voor de projecten collectief onderzoek.

4. Conclusies

4.1. Situatie in Vlaanderen

Een belangrijk objectief van deze studie was om een gedetailleerd inzicht te verschaffen in “best practices” m.b.t. hoe ondernemerschap in een regio kan gestimuleerd worden door de ondersteuning van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal. Wij hebben hierbij gefocust op twee initiatieven, i.e., (1) het PUSH!-netwerk dat werd gecreëerd binnen de regio Baden-Württemberg (Duitsland), en (2) het SDE-initiatief gericht op de economische ontwikkeling van de regio Rhône-Alpes (Frankrijk).

Een aanvullende doelstelling van deze studie is om te bestuderen hoe deze best practices kunnen toegepast worden in Vlaamse context. In Sectie 3 van dit rapport hebben wij een overzicht gegeven van initiatieven die financieel gesteund worden door de Vlaamse overheid én die betrekking hebben op de ontwikkeling van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal relevant voor ondernemerschap. Hoewel het niet de bedoeling was om een allesomvattende opsomming te geven van Vlaamse initiatieven, blijkt dat er binnen Vlaanderen al heel wat initiatieven aanwezig zijn gericht op de stimulering van ondernemerschap. Een belangrijke mijlpaal hierbij was de ondertekening van het Pact van Vilvoorde in 2001, opgesteld door de Vlaamse regering i.s.m. de sociale partners en natuurverenigingen. Eén van de uitgangspunten van dit pact is de ambitie om ondernemerschap in Vlaanderen een prioritaire plaats te geven en verder te ondersteunen. Een positieve vaststelling uit het overzicht in Sectie 3 is dat er recentelijk heel wat inspanningen gebeurd zijn op het vlak van het stimuleren van ondernemingszin, en dat de overheid en de onderwijswereld er zich van bewust zijn dat zij een belangrijke rol te spelen hebben in het aanmoedigen van de jongeren tot ondernemerschap.

Hoewel er binnen Vlaanderen dus al heel wat waardevolle initiatieven zijn op het vlak van ondersteuning van ondernemerschap (ook m.b.t. menselijk en sociaal kapitaal) en er nagedacht wordt over bijkomende initiatieven, ontbreekt o.i. echter een **achterliggende structurele geïntegreerde en strategische gedachte**. Meerbepaald denken wij dat er

nood is aan een **bindend visionair raamwerk waarbij verschillende partijen** (onderwijs- en onderzoeksinstellingen, lesgevers, studenten, kapitaalverschaffers, bestaande ondernemingen, overheid enz.) **op een gestructureerde wijze met elkaar samenwerken**. Bovendien is het belangrijk niet enkel dit theoretisch strategisch kader te schetsen, maar tevens goed na te denken over de **concrete invulling** ervan. Tenslotte blijkt er een lacune te zijn op het vlak van de **middelen naar de universiteiten toe** voor de ontwikkeling van **initiatieven** (cursussen, leerstoelen, evenementen, incubatiecentra) ter stimulering van **ondernemerschap**.

De “best practice” cases die in dit document werden beschreven kunnen tot inspiratie dienen voor de bovenstaande bedenkingen. Als besluit van deze studie geven wij daarom een opsomming van de voornaamste lessen die kunnen getrokken worden uit de case-studies over het PUSH!-netwerk en het SDE-initiatief. Daarbij wordt de nadruk gelegd op zowel sterke punten die tevoorschijn kwamen uit deze cases, alsook op sommige pijnpunten die vermeden moeten worden indien men de cases wil transfereren naar de Vlaamse context.

De verschillende punten die hierna worden beschreven moeten gelezen worden als “guidelines” voor de ontwikkeling van een **netwerk** (i.e., geïntegreerd project) waarbij ingespeeld wordt op de ontwikkeling van menselijk kapitaal en sociaal kapitaal ter stimulering van de graad van ondernemerschap binnen Vlaanderen.

4.2. Lessen voor Vlaanderen

4.2.1. Structuur en integratie

- Het is belangrijk dat men bij de creatie van een overkoepelende structuur voldoende **ambitieu**s is **op het vlak van de doelstellingen** van het hele project. Hierbij moet gestreefd worden naar synergieën tussen de verschillende doelstellingen. Binnen PUSH! wordt gewerkt aan de creatie van een “cultuur van ondernemerschap” in het onderwijs en onderzoek aan de universiteiten, het verhogen van kennisoverdracht

tussen onderwijs en de bedrijfswereld, de stimulering van de uitwerking van business ideeën binnen de schoot van de universiteiten, en het creëren van een drastische toename van innovatieve starters vanuit de onderwijsinstellingen. Binnen SDE zijn de activiteiten er in essentie op gericht om ondernemerschap aan te moedigen door aandacht te besteden aan de verschillende fasen die gepaard gaan met de opstart en de ontwikkeling van een bedrijf. Er wordt meer bepaald ingespeeld op een rijke waaier van aspecten: het creëren van een bewustmaking i.v.m. ondernemerschap, het stimuleren van de detectie van ideeën en opportuniteiten, het ondersteunen van de feitelijke oprichting van een onderneming, en het verlenen van advies en begeleiding bij het startersproces.

- Vooraleer een uitgebreide structuur op te zetten is het belangrijk om voldoende tijd uit te trekken om de **bestaande situatie te evalueren en zo eventuele gaps te onderzoeken**. Er moet dus voldoende oog zijn voor wat er op dat moment al bestaat zodat geen onnodige middelen worden besteed aan parallelle initiatieven. Een illustratie van het nut van een dergelijke voorafgaandelijke analyse was de ontwikkeling van een business plan competitie in het kader van het PUSH!-initiatief terwijl er eigenlijk al een dergelijke competitie bestond binnen de regio Baden-Württemberg. De aanwezigheid van twee parallelle initiatieven gaf aanleiding tot onvoldoende kritische massa, zowel op het vlak van het aantal studenten als potentiële geldschietters. Daarom werd besloten om de twee initiatieven in elkaar te laten overvloeien. Binnen de regio Rhône-Alpes leidde een voorafgaandelijke analyse tot de conclusie dat een duidelijk gemis bestond op het vlak van het creëren van een bewustmaking voor ondernemerschap onder de studenten. Daarom werd beslist om alle universiteiten en hogescholen in de regio samen te brengen om zo activiteiten rond ondernemen en ondernemerschap op te zetten én te coördineren (via de organisatie “Vouloir Entreprendre”).
- Een belangrijke toegevoegde waarde van de oprichting van een initiatief zoals PUSH! of SDE is dat verschillende spelers bij elkaar gebracht worden om op een systematische wijze activiteiten gericht op ondernemerschap te organiseren.

Meerbepaald is het belangrijk dat **structuren worden opgezet die de stimulering van ondernemerschap op een *continue* wijze ondersteunen**. Zo heeft men er in het kader van PUSH! voor gezorgd dat wanneer de EXIST-funding vanuit de federale overheid zou wegvallen, de verschillende activiteiten gericht op de stimulering van ondernemerschap blijven verder bestaan. Er werd b.v. voor gezorgd dat de salarissen van de mensen die actief zijn in het beheer van het netwerk niet enkel betaald worden met federale steun maar ook via alternatieve bronnen (b.v., regionale overheid). Verder wordt de Leerstoel in Ondernemerschap – gecreëerd binnen het kader van EXIST en PUSH! – grotendeels gefinancierd door privé-kapitaal, waarbij gestreefd wordt naar synergieën tussen de academische wereld en de bedrijfswereld.

- Met het oog op de goede werking van het netwerk is het belangrijk dat het geheel overzien wordt door een **centraal orgaan** waarin vertegenwoordigers zetelen die een **voldoend groot “gewicht”** hebben. Dit komt de implementatiekracht van de beslissingen ten goede, en biedt ook een belangrijke signaalfunctie dat de verschillende partijen tot op het hoogste niveau een “commitment” hebben om het netwerk op een succesvolle manier te laten runnen. Zo is binnen het PUSH!-netwerk een belangrijke rol weggelegd voor de Raad van Bestuur. Dit orgaan is als het ware de “strategische herder” van het gehele project en speelt een cruciale rol bij het verder uitstippelen van de toekomst van de verschillende projecten binnen de regio.
- Een vergelijking tussen het PUSH!-initiatief en het SDE-initiatief toont aan dat in het eerste geval meer integratie wordt bereikt tussen de verschillende actoren. De sterke mate van integratie bij PUSH! is niet alleen te danken aan de goede werking van de Raad van Bestuur (waarin hooggeplaatste vertegenwoordigers zitten van de voornaamste stakeholders) maar ook aan de sterk uitgebouwde werking van het “Regional Development Center” dat dienst doet als centraal aanspreekpunt. Binnen de regio Rhône-Alpes, daarentegen, zijn wel deelprojecten ontwikkeld die complementair zijn met elkaar en waarbij informele contacten bestaan tussen de verschillende projecten, maar er is toch nog een tekort aan formele samenwerkingsverbanden. Deze laatste case toont aan dat in de uitbouw van een goed

functionerend regionaal netwerk **er effectief nood is aan één overkoepelende coördinerende instantie** waardoor de verschillende initiatieven optimaal op elkaar worden afgestemd om zo een betere doorstroming te realiseren.

4.2.2. Onderwijs en ondernemerschap

- Het is belangrijk om **samenwerking tussen verschillende onderwijsinstellingen** na te streven. Zo werden zowel bij PUSH! als SDE van bij de start alle belangrijke academische instellingen bij het project betrokken en werden acties gericht op het niveau van zowel de instellingen zelf, als van de professoren en studenten. Samenwerking tussen universiteiten op het vlak van onderwijs in ondernemerschap is dus cruciaal. Een voorbeeld van integratie binnen PUSH! is dat professoren over de universiteitsgrenzen heen samen cursussen ontwikkelen, en dat professoren één en dezelfde cursus doceren in meerdere onderwijsinstellingen. Dit leidt tot “economies of scale” en leereffecten. Deze samenwerking wordt mede in de hand gewerkt door de oprichting van een “Werkgroep Onderwijs” waarin vertegenwoordigers zetelen van de verschillende onderwijsinstellingen. Een ander interessant voorbeeld is dat door de organisatie Vouloir Entreprendre (SDE) een “verantwoordelijke voor ondernemerschap” werd aangeduid binnen elk van de deelnemende universiteiten. Deze vertegenwoordigers zijn het lokale aanspreekpunt voor de professoren, studenten, bedrijfsleiders en coaches die allen betrokken zijn bij de ontwikkeling van ondernemerschap binnen de respectievelijke universiteiten.
- Met het oog op de samenwerking tussen verschillende onderwijsinstellingen is het belangrijk dat er een **neutrale speler is die kan arbitreren tussen de verschillende instellingen** met het oog op het toekennen van fondsen voor ingediende projecten. Binnen PUSH! wordt deze neutrale rol gespeeld door het “Regional Development Center”. De ervaring daar heeft geleerd dat er een “gezonde competitie” bestaat tussen de verschillende instituten op het vlak van het ontwikkelen en organiseren van cursussen en evenementen gericht op ondernemerschap.

- Het is belangrijk dat voldoende aandacht besteed wordt aan het organiseren van activiteiten voor de lesgevers, m.a.w. aan initiatieven die gericht zijn op **“training the trainer”**. Een mooi voorbeeld hiervan werd ontwikkeld binnen Vouloir Entreprendre. Meerbepaald worden de professoren die betrokken zijn bij de cursussen en evenementen i.v.m. ondernemerschap ondersteund via seminars rond verschillende onderwerpen, zoals b.v. het evalueren van ondernemerschapsvaardigheden en het onderwijzen van hoe een business plan op te stellen. In het licht van deze seminars heeft Vouloir Entreprendre ook bepaalde leermethodes, case studies en business games ontwikkeld die heel diepgaand worden doorgenomen met de lesgevers. Daarnaast worden in het kader van dit initiatief ook heel specifieke lessenpakketten ontwikkeld. Deze pakketten bestaan uit twee uur lestijd rond een specifiek onderwerp zoals financiering, marketing en HRM voor ondernemerschap. De lessen worden verzorgd door specialisten terzake. Dit initiatief wordt heel positief onthaald door de verschillende universiteiten.
- Het ligt niet altijd voor de hand om **studenten enthousiast te maken** voor initiatieven die verbonden zijn met ondernemerschap. Voor veel studenten staat dit onderwerp ver van waar ze mee bezig zijn of wat zij denken te willen bereiken na hun studies. Binnen Vouloir Entreprendre wordt daarom nagedacht hoe de participatie van de studenten in de verschillende evenementen kan verhoogd worden. Er werd b.v. gevonden dat praktijkgetuigenissen van bekende personen uit de regio over het algemeen inspirerend werken en tot een hogere opkomst leiden. Verder leidt inter-universitaire samenwerking bij de organisatie van evenementen soms tot de noodzaak voor de studenten om zich te verplaatsen. Om tegemoet te komen aan deze extra “drempel” wordt er gezorgd voor gratis shuttle-diensten.
- Met het oog op de uitbouw van het aanbod in het onderwijs op het vlak van ondernemerschap blijkt het cruciaal te zijn om **realistische verwachtingen** te scheppen. Er moet meerbepaald over gewaakt worden dat de betrokken partijen hun interesse niet verliezen in de verschillende initiatieven wegens een gebrek aan “korte termijn resultaten”. In het kader van het project Vouloir Entreprendre is het b.v. te

vroeg om nu al daadwerkelijke resultaten te zien op het vlak van het aantal studenten die kiezen voor een carrière als ondernemer. Het is verder belangrijk dat de onderwijsinstellingen inzien dat er een tweerichtingsverkeer bestaat tussen henzelf en het coördinerende netwerk waarvan zij deel uit maken. Meerbepaald moeten de universiteiten ervan overtuigd worden dat hoe meer zij zelf investeren in ondernemerschap, via de samenwerking met de initiatieven georganiseerd door het netwerk, hoe meer zij uit deze initiatieven zullen halen.

4.3.3. Incubatie van starters binnen de universiteit

- De case-studies over PUSH! en SDE illustreren dat **incubatiecentra een interessante voedingsbodem vormen voor de generatie van start-ups vanuit de onderwijsinstellingen**. Een essentiële doelstelling van de incubatiecentra bestaat erin om tegemoet te komen aan de behoeften van studenten die een goed business-idee hebben. De basis-activiteiten van de incubatiecentra zijn velerlei: het screenen van de initiële voorstellen, het bespreken van de sterktes en zwaktes van de geplande benadering, en het in contact brengen van de studenten met relevante personen die verder de start-up activiteiten kunnen begeleiden (b.v. juridische specialisten, consultants). Verder wordt er ook “praktische hulp” verleend, b.v. door het ter beschikking stellen van de faciliteiten van de universiteiten (bureauruimte, computers, laboratoria).
- Het is belangrijk dat binnen de incubatiecentra ook **ruimte** wordt gegeven voor **“faling”**. Binnen één van de incubatiecentra in het PUSH!-netwerk hebben de studenten b.v. twee kansen om een onderneming op te starten in de periode dat men werkzaam is binnen het incubatiecentrum. Met andere woorden, “faling” wordt niet direct afgestraft en jonge ondernemers krijgen in sommige gevallen een tweede kans.
- Binnen de incubatiecentra moet niet alleen aandacht besteed worden aan zaken zoals technologische ontwikkelingen, infrastructuur en het verlenen van fiscaal advies, maar ook aan **commerciële aspecten**. De case-studies leren dat er moet op toegezien

worden dat geen te grote lacune bestaat op het vlak van het naar de markt brengen van de nieuwe producten (diensten) ontwikkeld binnen de incubatiecentra. Er moet dus voldoende ondersteuning gegeven worden op het vlak van het vinden van de “eerste klanten.” Daartoe is het interessant evenementen te organiseren waarbij potentiële klanten in contact worden gebracht met de start-ups.

- Vermits de incubatiecentra gericht zijn op de ondersteuning van prille ondernemingsactiviteiten (opstellen business plan, feasibility studies), ligt het niet voor de hand om hiervan een zelfbedruipende, winstgevende activiteit te maken. Daarom wordt er binnen het PUSH!-netwerk b.v. naar gestreefd om de **incubatiecentra in de toekomst nauwer te linken aan een Seed Capital Fund en Business Angel Network**. Hierbij is het de bedoeling dat individuen die lid willen worden van een Business Angel Network aangespoord worden om te investeren in een kapitaalfonds dat specifiek gericht is op de ondersteuning van de start-ups (in de “seed stage”) die zich ontwikkelen binnen de incubatiecentra.
- Het ligt niet altijd voor de hand om **verschillende incubatiecentra in een regio met elkaar te doen samenwerken**. Hierdoor kunnen echter nodeloze overlappen ontstaan en worden de resources niet altijd op een optimale wijze aangewend. Daarom wordt er binnen PUSH! naar gestreefd om in samenspraak met de verschillende incubatiecentra een *gemeenschappelijk* coaching-programma uit te werken dat gericht is naar de studenten van alle universiteiten van het netwerk. Daarnaast kan elk incubatiecentrum ook zijn eigen specialiteiten verder uitbouwen. Het is ook interessant te wijzen op het feit dat binnen de Regio Rhône-Alpes, de incubatiecentra fungeren als “onafhankelijke” instellingen, m.a.w. zij zijn niet exclusief verbonden met één welbepaalde onderwijsinstelling. De studenten van alle universiteiten, hogescholen én privé-onderzoekscentra uit de regio kunnen er dus terecht met hun ideeën. Dit heeft als voordeel dat er kan geselecteerd worden uit een bredere pool van business ideeën. Verder biedt de aanwezigheid van twee i.p.v. meerdere incubatiecentra in de regio het voordeel van schaafeffecten.

- In het geval dat de incubatiecentra zijn ingebed in een welbepaalde universiteit is het belangrijk te streven naar een vlotte samenwerking tussen beide partijen. Meerbepaald moeten **duidelijke afspraken bestaan tussen de universitaire hiërarchie enerzijds en de incubatiecentra binnen de universiteiten anderzijds.** Er moet vermeden worden dat de betrokkenheid van professoren binnen de incubatiecentra gepercipieerd wordt als zijnde het gebruik van middelen die de universiteit zelf niet ten goede komen. In sommige gevallen zou de evaluatie van professoren daarom gedeeltelijk kunnen gebaseerd worden op het aantal starters dat zij helpen creëren binnen de incubatiecentra.