

Evaluatie Centres of Entrepreneurship

Evaluatie Centres of Entrepreneurship

Evaluatiecommissie Centres of Entrepreneurship

prof. dr. M. van der Steen

dr. M.J.M. van den Berg

H.C.W. Verhoeven-van Lierop

Secretariaat:

drs. R.A.P. Kemper, Agentschap NL

drs. A.M. Wolters, Agentschap NL

Den Haag, november 2012



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
Inleiding	7
1 - Vraagstelling van de evaluatie en werkwijze	8
1.1 Doelstelling van de regeling.....	8
1.2 Vraagstelling	8
1.3 Werkwijze	8
1.4 Verantwoording werkwijze.....	9
2. Beschrijving van de regeling.....	10
2.1 De subsidieregeling	10
2.2 Selectieproces Centres of Entrepreneurship	10
2.3 Basisinformatie over de zes gesubsidieerde Centres of Entrepreneurship.....	11
3 - Trends in ondernemerschap en onderwijs.....	12
3.1 Monitoring ondernemerschap.....	12
3.2 Houding ten opzichte van ondernemerschap	13
3.3 Ondernemerschap en onderwijs bezien vanuit de onderwijsinstellingen	13
3.4 Ondernemerschap en onderwijs bezien vanuit de studenten:	14
4 - Wat hebben de CoE's gedaan?	16
4.1 Realisatie van doelstellingen	16
4.2 Activiteiten naar doel.....	17
4.3 Bereik onder doelgroepen.....	19
4.4 Effect van activiteiten	22
5 - Hoe zijn de resultaten van de Centres of Entrepreneurship verankerd?	23
5.1 Verankering van bewustwordingsactiviteiten.....	23
5.2 Verankering van onderwijsactiviteiten.....	23
5.3 Overige vormen van verankering	24
6 - Wat was er gebeurd als er geen subsidie was verstrekt?	27
6.1 Wat is er gebeurd met de afgewezen subsidieaanvragen	27
6.2 De zes gesubsidieerde voorstellen	28
7 - Efficiëntie van de uitvoering	31
Conclusies en aanbevelingen evaluatiecommissie.....	32
Bijlage 1 - CV's leden evaluatiecommissie	37
Bijlage 2 - Lijst met gesprekspartners.....	38
Bijlage 3 - Literatuur	39
Bijlage 4 - Negen inspirerende verhalen over de CoE's.....	40
Grenzen verleggen met 'The 16'.....	40
ACE levert effectieve krachtenbundeling	43
Procesbeheersing voor ondernemende creatieven.....	45
'Summer Course' op het scherpst van de snede.....	48
'Ga voor advies over uw businessplan hier rechtsaf...'	50
Start&Go helpt ondernemende studenten op weg	52
Van idee tot businessplan in honderd dagen.....	55
Ondernemerschapsonderwijs handen en voeten geven in Maastricht.....	58
Entrepreneur in Residence brengt passie en praktijkervaring.....	61

MANAGEMENTSAMENVATTING

In deze managementsamenvatting wordt kort ingegaan op de inhoud van het evaluatierapport waarbij de nadruk ligt op de conclusies en aanbevelingen van de evaluatiecommissie. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar het rapport zelf.

Achtergrond subsidieregeling

Als onderdeel (*Spoor II*) van de *Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007* van de Ministeries van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) en Economische Zaken (EZ) zijn zes Centres of Entrepreneurship (CoE's) gesubsidieerd. De CoE's hadden volgens deze regeling tot doel de coördinatie, organisatie of ondersteuning van multidisciplinair en instellingsbreed ondernemerschapsonderwijs. Dit was volgens de regeling nodig omdat het in het hoger onderwijs ontbreekt aan een ondernemende cultuur en een integrale visie en aanpak van ondernemerschap. De CoE's moesten er toe leiden dat meer studenten ondernemend gedrag laten zien, positief zijn over ondernemerschap en binnen vijf jaar een eigen bedrijf starten.

De zes gesubsidieerde CoE's

Bij de zes gesubsidieerde CoE's zijn zestien instellingen betrokken, acht universiteiten en acht hogescholen. Vier CoE's zijn samenwerkingsverbanden tussen verschillende instellingen: HOPE in Rotterdam (EUR), Delft (TU) en Leiden (RU), ACE in Amsterdam (VU, UvA, HvA, Hogeschool InHolland Diemen), Go! in Arnhem-Nijmegen (ArteZ, HAN, Radboud Universiteit) en DAFNE in Wageningen (WUR), Leeuwarden (HvL), Den Bosch (HAS) en Dronten (CAH). Twee kleinere CoE's zijn MC4E (Universiteit Maastricht) en COCI (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht). In totaal hadden deze zes CoE's een begroting van € 26 miljoen, waarvan € 12 miljoen subsidie.

Aanpak evaluatie

De eindevaluatie is uitgevoerd door een onafhankelijke evaluatiecommissie bestaande uit professor dr. Marianne van der Steen, mevr. Bertha Verhoeven – Van Lierop en dr. Niek van den Berg. De evaluatiecommissie is tot haar oordeel gekomen op basis van beschikbare tussenevaluaties (door Panteia/EIM in 2010 en 2011), materiaal over ondernemerschap en onderwijs in het algemeen, eindverslagen van de CoE's, rapportages van Agentschap NL over deze CoE's en tot slot door interviews met de zes CoE's, met betrokken beleidsambtenaren van EZ en OCW en met uitvoerders van de regeling bij Agentschap NL .

Leerzame cases

Gedurende de evaluatie zijn in opdracht van Agentschap NL negen leerzame cases uit de praktijk van de CoE's beschreven (zie bijlage 4) waar anderen inspiratie aan kunnen ontleen en van kunnen leren. Deze cases zijn niet betrokken bij de evaluatie zelf.

Conclusies

In het evaluatierapport wordt de regeling met betrekking tot CoE's als geheel geëvalueerd en wordt geen oordeel gegeven over individuele CoE's. De conclusie bestaat uit het antwoord op vier hoofdvragen die hieronder elk afzonderlijk worden weergegeven en beantwoord. Na de conclusie worden succesfactoren en aanbevelingen gepresenteerd.

1. Effectiviteit: *het effect van CoE activiteiten op studenten is niet feitelijk vast te stellen maar wel waarschijnlijk gezien het bereik van de activiteiten.*

Er zijn meer dan 300 activiteiten georganiseerd om studenten bewust te maken van de mogelijkheden van ondernemerschap, hen de benodigde kennis en vaardigheden bij te brengen en hen te helpen bij het starten van een eigen onderneming. Hierbij zijn tienduizenden studenten bereikt maar is het effect op studenten per CoE of alle CoE's samen niet onderzocht. Er is niet getoetst of de attitude van studenten veranderd is onder invloed van de CoE activiteiten, evenmin is getoetst of studenten nieuwe kennis en vaardigheden hebben opgedaan gedurende het onderwijs dat ze gevolgd hebben. Dat is een gemiste kans, die het lastig maakt om 'best practices' te identificeren en te leren van gemaakte 'fouten'. Bovendien worden de beoogde effecten, meer ondernemend gedrag, meer studenten die binnen vijf jaar een onderneming beginnen, pas met jaren vertraging zichtbaar.

2. Additionaliteit: *overwegend positief, zonder subsidie was een deel van de activiteiten niet, of veel langzamer gerealiseerd.*

Zonder subsidie hadden volgens de zes gesubsidieerde CoE's geen nieuwe vakken ontwikkeld kunnen worden en was tenminste een deel van de extra-curriculaire activiteiten niet georganiseerd. Daarnaast hebben vijf van de zeven afgewezen subsidie-aanvragers ondanks de afwijzing een eigen CoE gerealiseerd. Het is niet bekend of die CoE's subsidie hebben ontvangen van bijvoorbeeld provincie of gemeente. Evenmin is bekend of deze CoE's een aanbod hebben dat vergelijkbaar is met dat van de vanuit de Rijksoverheid gesubsidieerde CoE's. Wel constateert de evaluatiecommissie dat de Subsidieregeling gewerkt heeft als een katalysator voor het ontwikkelen van concrete plannen tot oprichting van een CoE ongeacht of ze op basis van de regeling subsidie hebben ontvangen.

3. Continuïteit; *onderwijsactiviteiten blijven vooralsnog bestaan, minder zekerheid bij bewustzijnsactiviteiten*

Voortzetting van de activiteiten na afloop van de subsidieperiode (2012) is niet voor elke activiteit zeker. Onderwijsactiviteiten hebben hun plek gevonden in het onderwijscurriculum, meestal in de vorm van niet verplichte minoren (bijvakken). Zij kunnen uit reguliere onderwijsmiddelen betaald worden. Het zijn vooral bewustwordingsactiviteiten (workshops, "bootcamps", lezingencycli etc.) waarvoor de toekomstige financiering nog niet is zeker gesteld. Voor activiteiten gericht op starten en groeien, lijkt het voortbestaan verzekerd omdat deze ook worden bevorderd vanuit het Valorisatieprogramma en vaak al langer bestonden.

4. Efficiëntie: *de regeling is efficiënt uitgevoerd*

De uitvoeringskosten bij Agentschap NL (inclusief externe onderzoeken) bedragen 3,8% van het totale subsidiebedrag. Dat is redelijk omdat voor vergelijkbare regelingen de uitvoeringskosten bij Agentschap NL variëren van 3% tot 5%.

Succesfactoren

Uit alles blijkt dat het succes van een CoE afhankelijk is van het enthousiasme en de gedrevenheid van individuen. Een CoE projectmanager moet bij uitstek zelf ook een ondernemende persoon zijn, en zich niet laten afschrikken door weerstand binnen de betrokken organisatie(s). Continuïteit in de bezetting helpt de betrokkenen om als voorlopers c.q. ambassadeurs te kunnen optreden. Ook helpt het als samenwerkende instellingen complementair zijn: ze moeten elkaar iets te bieden hebben en bij voorkeur niet direct met elkaar in concurrentie staan. Geografische nabijheid van de samenwerkende instellingen bevordert eveneens succes (bijvoorbeeld makkelijker voor studenten om bij meerdere instellingen vakken te volgen en aantrekkelijke samenwerkingspartner voor lokale overheden).

Aanbevelingen

Er is een aantal duidelijke verbeterpunten aanwijsbaar.

- Allereerst zouden alle CoE's meer aandacht moeten besteden aan het meten van de effecten van hun activiteiten (met uniforme definities en prestatie-indicatoren), zoals hierboven al is aangegeven.
- Ten tweede zou het functioneren van de CoE's verbeteren als er binnen de eigen organisatie(s) breed draagvlak zou bestaan. De ervaringen over de afgelopen vijf jaar leren dat commitment en draagvlak van zowel het College van Bestuur als de relatief autonome onderdelen van de onderwijsinstellingen nodig zijn. De sterke focus van universiteiten op onderzoek en de wijze van financiering van universiteitsonderwijs worden hierbij als belemmering voor de introductie van ondernemerschapsonderwijs op universiteiten genoemd.
- Ten derde moet de zichtbaarheid en vindbaarheid van CoE activiteiten worden verbeterd. Soms is voorkennis nodig om deze activiteiten op de website van betrokken instellingen te kunnen traceren. Op dit punt hadden de subsidieverstrekkingen hardere eisen kunnen stellen.
- Ten vierde had er meer aandacht geschonken kunnen worden aan het ontwikkelen van een visie op het meer langdurig betrekken van het bedrijfsleven bij de CoE's.
- Ten vijfde zouden activiteiten verbreed moeten worden van het oprichten van een onderneming naar ondernemend gedrag en het overnemen van bestaande ondernemingen.
- Tot slot is meer aandacht nodig voor het stimuleren van ondernemend gedrag bij docenten (bijvoorbeeld via train-de-trainer activiteiten) om een ondernemende cultuur te waarborgen.

INLEIDING

Het voorliggende rapport is de eindevaluatie van Spoor II van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007¹. Spoor II is gericht op de oprichting van Centres of Entrepreneurship (CoE's). Het uiteindelijke doel van de CoE's is om ondernemend gedrag bij studenten te bevorderen. Vijf jaar het verstrekken van de subsidie is de tijd gekomen om de balans op te maken. In de eerste plaats om na te gaan of de subsidie effectief is besteed, en in de tweede plaats om te leren ten behoeve van nieuw beleid.

De evaluatiecommissie van de CoE's heeft haar conclusies neergelegd in dit rapport. Zij heeft zich daarbij gebaseerd op het beschikbare schriftelijk materiaal (eindrapportages van de CoE's, onderzoeksrapporten e.d.) en gesprekken met vertegenwoordigers van de zes gesubsidieerde CoE's, Agentschap NL en de verantwoordelijke beleidsambtenaren van de ministeries van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Nadrukkelijk moet worden vermeld dat deze evaluatie geen eindoordeel behelst over de afzonderlijke CoE's. De commissie evalueert de regeling, niet de CoE's.

In hoofdstuk 1 van dit rapport worden de vraagstelling en werkwijze van deze evaluatie toegelicht. Hoofdstuk 2 beschrijft de doelstelling van de regeling, evenals de wijze waarop de subsidies verstrekt zijn en er tussentijds gemonitord is. Hoofdstuk 3 schetst de bredere ontwikkelingen op het gebied van ondernemendheid, ondernemerschap en onderwijs in de subsidieperiode. In hoofdstuk 4 komen de activiteiten aan de orde die de zes CoE's de afgelopen vier jaar hebben ontplooid. De evaluatiecommissie gaat daarbij niet in detail in op de activiteiten. Het gaat om de hoofdlijnen. Hoofdstuk 5 gaat in op de voortzetting van de ontplooidde activiteiten door de CoE's nu de subsidieperiode is afgelopen. En hoofdstuk 6 onderzoekt de additionaliteit van de regeling: wat is er dankzij de subsidie tot stand gebracht dat anders niet tot stand zou zijn gekomen? Hoofdstuk 7 gaat kort in op de uitvoeringskosten en administratieve lasten van de regeling. Aan het einde van het rapport treft u de conclusies en aanbevelingen van de evaluatiecommissie aan.

Gelijk met deze evaluatie heeft Agentschap NL opdracht gegeven aan Leene Communicatie om negen leerzame 'cases' uit de praktijk van de CoE's te beschrijven. Beschrijvingen waar anderen inspiratie aan kunnen ontleen en van kunnen leren. Deze case beschrijvingen vallen niet onder de verantwoordelijkheid van de commissie, maar zijn ter informatie opgenomen in bijlage 4 van dit rapport.

¹ *Staatscourant 31 januari 2007, nr. 22, p. 11*

1 - VRAAGSTELLING VAN DE EVALUATIE EN WERKWIJZE

1.1 Doelstelling van de regeling

De Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007 beoogt *“een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het ondernemingsklimaat in Nederland door vergroting en verbetering van zowel ondernemersvaardigheden en -kennis als een ondernemende attitude: meer lef, samenwerken, creativiteit, kansen zien en grijpen. Met het aanwakkeren van ondernemerszin zal ondernemen veel meer als een goede carrièremogelijkheid worden beschouwd door de gecombineerde kracht van ondernemerschap en onderwijs.”* Meer specifiek moet Spoor II van de regeling (CoE's) er toe leiden dat meer studenten ondernemend gedrag laten zien, positief zijn over ondernemerschap en binnen 5 jaar een eigen bedrijf starten.

1.2 Vraagstelling

Deze evaluatie beantwoordt de volgende vier vragen:

1. Effectiviteit: Hebben studenten die met CoE activiteiten in aanraking zijn gekomen een positievere attitude ten opzichte van ondernemerschap en ondernemendheid dan voorheen?
2. Additionaliteit: Was ondernemerschap/ondernemendheid op dezelfde wijze en op hetzelfde niveau in het onderwijs geïntegreerd als de CoE-subsidie niet had bestaan?
3. Continuïteit: Wat blijft bestaan van de CoE-organisatie, de vakken die zijn ontwikkeld en andere activiteiten die de CoE's hebben ontplooid nu de subsidie is beëindigd?
4. Efficiëntie: In hoeverre is de regeling efficiënt uitgevoerd?

1.3 Werkwijze

Voor de eindevaluatie is een externe evaluatiecommissie ingesteld om een onafhankelijk oordeel te geven over de effectiviteit, additionaliteit, continuïteit en efficiëntie van Spoor II van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007 waaruit de Centres of Entrepreneurship zijn gesubsidieerd. Deze commissie bestaat uit de volgende leden:

- voorzitter: mevrouw prof. dr. M. van der Steen, hoogleraar en wetenschappelijk directeur innovatie en ondernemerschap aan de Antwerp Management School en als gasthoogleraar biomedisch ondernemerschap verbonden aan de Universiteit Twente.
- lid: mevrouw dr. M.J.M. van den Berg, onderzoeker en masterdocent bij Hogeschool Rotterdam en Stoas Vilentum en voormalig lid Adviescommissie Onderwijs en Ondernemerschap
- lid: mevrouw H.C.W. Verhoeven-van Lierop, oud-voorzitter Kamer van Koophandel Limburg en Metaalunie, oud vice-voorzitter MKB-Nederland en zakenvrouw van het jaar 1988.

In bijlage 1 treft u een uitgebreider CV aan van de leden van de evaluatiecommissie.

De evaluatiecommissie is ondersteund door de Sector Beleidsinformatie (SBI) van Agentschap NL. SBI is het expertisecentrum Monitoring en Effectmeting binnen Agentschap NL. Zij is op geen enkele manier betrokken geweest bij de uitvoering van de regeling. SBI heeft op basis van het bronnenmateriaal een eerste analyse gemaakt en heeft de interviews van de evaluatiecommissie met betrokkenen voorbereid. De lijst met gesprekspartners is terug te vinden in bijlage 2.

1.4 Verantwoording werkwijze

Sinds de start van de subsidieregeling zijn er twee tussentijdse evaluaties uitgevoerd door Panteia/EIM te Zoetermeer. In januari 2010 is een tussentijdse evaluatie afgerond van 28 projecten "Ondernemerschap en Onderwijs" waaronder de zes Centres of Entrepreneurship. In augustus 2011 is het rapport "*Ondernemerschap in het hoger onderwijs; een tussentijdse evaluatie van zes Centres of Entrepreneurship*" afgerond. Deze evaluaties vormen het fundament waarop de eindevaluatie is gebouwd.

Naast de tussentijdse evaluaties door Panteia/EIM zijn er in het kader van het Actieprogramma Onderwijs en Ondernemen² drie metingen (2007, 2010 en 2012) uitgevoerd om in beeld te brengen:

- a) de structurele aandacht die onderwijsinstellingen (van basisonderwijs tot hoger onderwijs) besteden aan het bevorderen van ondernemend gedrag en ondernemerschap en de verankering daarvan;
- b) de betrokkenheid van bestuur, docenten, bedrijfsleven en ouders bij het ondernemerschapsonderwijs;
- c) de betrokkenheid, opvattingen en ervaringen van leerlingen/studenten.

In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste conclusies van deze studies weergegeven.

De CoE's hebben bij hun aanvraag een projectplan ingediend en regelmatig gerapporteerd over de voortgang. De eindrapportages van de zes CoE's zijn aan de evaluatiecommissie ter beschikking gesteld, evenals de analyses van de eindrapportages die door Agentschap NL zijn opgesteld om het definitieve subsidiebesluit te nemen. De evaluatiecommissie heeft gebruik gemaakt van alle beschikbare schriftelijke informatie. Zij heeft daarnaast gesproken met vertegenwoordigers van de zes CoE's, adviseurs van het Actieprogramma Onderwijs en Ondernemen (Agentschap NL) en beleidsmedewerkers van betrokken departementen (de ministeries van Economische Zaken en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap). De lijst met gesprekspartners is opgenomen als bijlage 2 bij dit rapport.

² Zie bijvoorbeeld *Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 288, nr. 59*

2. BESCHRIJVING VAN DE REGELING

2.1 De subsidieregeling

De Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007 bestond uit twee actiesporen. Spoor I richtte zich op ondernemerschapsonderwijsprojecten in de onderwijssectoren van basisschool tot en met middelbaar beroepsonderwijs. Spoor II is beperkt tot het hoger onderwijs en is gericht op de oprichting van Centres of Entrepreneurship (CoE's). Deze evaluatie beperkt zich uitsluitend tot spoor II. Spoor II behelsde een eenmalige subsidie voor een periode van vier jaar.

Een Centre of Entrepreneurship (CoE) heeft tot doel: *"de coördinatie, organisatie of ondersteuning van multidisciplinair en instellingsbreed ondernemerschapsonderwijs met als doel binnen een of meerdere hoger onderwijsinstellingen ondernemerschap te stimuleren"*. Een CoE moet *"zorgen voor een brandpunt waar alle activiteiten van een hoger onderwijsinstelling op het gebied van ondernemerschap samenkomen"*. Vrijwel alle hogescholen en universiteiten zijn in meer of mindere mate al actief op het gebied van ondernemerschap in de vorm van stages in het bedrijfsleven, het vragen van ondernemers als gastdocenten of het faciliteren van studentbedrijven. Ook hebben vrijwel alle hoger onderwijsinstellingen een incubatorfaciliteit voor startende ondernemingen en bieden zij steun bij het patenteren. Maar het ontbreekt *"aan een ondernemende cultuur en een integrale visie en aanpak van ondernemerschap in het hoger onderwijs"* (Staatscourant, 31 januari 2007). Knelpunten voor een ondernemende cultuur zijn o.a. de versnippering, het ontbreken van samenhang tussen diverse lopende initiatieven en de beperkte toegankelijkheid van het ondernemerschapsonderwijs voor studenten van de instelling. De CoE's moeten er toe leiden dat meer studenten ondernemend gedrag laten zien, positief zijn over ondernemerschap en binnen 5 jaar (na beëindiging van hun studie) een eigen bedrijf starten.

2.2 Selectieproces Centres of Entrepreneurship

Voor de Centers of Entrepreneurship bestond de aanvraagprocedure voor de subsidie uit twee fasen. In een open oproep in 2007 werden hoger onderwijsinstellingen uitgedaagd hun plannen voor de oprichting van een Centre of Entrepreneurship te ontvouwen in maximaal 6 A4. Op basis daarvan zijn – van de in totaal 24 aanvragen – dertien onderwijsinstellingen uitgenodigd hun voorstel verder uit te werken en in te dienen. Vervolgens heeft de Adviescommissie Ondernemerschap en Onderwijs³ deze 13 projectvoorstellen gerangschikt op basis van de van tevoren vastgestelde en in de Staatscourant gepubliceerde criteria⁴. De totale gevraagde subsidie van deze 13 voorstellen bedroeg ruim €24 miljoen terwijl € 12 miljoen beschikbaar was. Op basis van de rangschikking heeft de Commissie de Minister van Economische Zaken geadviseerd om de zes beste projectvoorstellen die binnen het totaalbudget mogelijk waren met subsidie te ondersteunen. Een vereiste voor de voorstellen was dat betrokken instelling(en) voldoende co-financiering bij moesten leggen (tenminste 50%) en dat het bedrijfsleven betrokken moest worden.

³ Voor samenstelling en opdracht van deze Adviescommissie zie *Benoeming Adviescommissie ondernemerschap en onderwijs* in Staatscourant 19 februari 2007, nr. 35, pagina 36

⁴ De drie criteria waren: (1) de mate van ervaring met ondernemerschapsonderwijs en de daarbij behorende activiteiten, (2) de inhoudelijke kwaliteit van het projectvoorstel en (3) mate waarin het project zich op positieve en opvallende manier onderscheidt van andere projecten.

De Adviescommissie toont zich in haar advies aan de Minister verheugd over het grote aantal aanvragen, maar is kritisch met betrekking tot de gemiddelde kwaliteit en creativiteit van de voorstellen. De voorstellen leggen te veel nadruk op ondernemerschapsonderwijs als vak, en minder op ondernemend gedrag. Instellingen verwachten van studenten en personeel ondernemendheid, maar tonen dat zelf te weinig in hun voorstellen. Volgens de Adviescommissie zijn deze zwaktes deels het gevolg van de door Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur & Wetenschap gebruikte terminologie dat sterk de nadruk legt op ondernemerschap als vak, en minder op ondernemendheid als vaardigheid of eigenschap. Een andere eis van beide departementen is dat alle studenten in aanraking moeten kunnen komen met ondernemerschapsonderwijs. Die eis werkt volgens de Adviescommissie verflauwend, waar een focus op bepaalde thema's of vakgebieden excellentie juist kan stimuleren. De Adviescommissie constateert ook dat aanvragers die vooraf advisering en begeleiding hebben gezocht bij SenterNovem (nu Agentschap NL) over het algemeen inhoudelijk betere voorstellen indienen. Zij geeft daarom de Minister van Economische Zaken in overweging de uitvoerder van de regeling te faciliteren om – naast haar huidige taken op het gebied van ondersteuning en advisering – een meer begeleidende rol op zich te nemen. Een begeleidende rol die ook betrekking zou moeten hebben op de monitoring, kennisuitwisseling en onderlinge kruisbestuiving tussen projecten.

2.3 Basisinformatie over de zes gesubsidieerde Centres of Entrepreneurship

Bij de zes gesubsidieerde CoE's zijn in totaal 16 onderwijsinstellingen betrokken (8 hogescholen en 8 universiteiten). In onderstaande tabel is per CoE vermeld welke onderwijsinstellingen daarin samenwerken en wat de financiële omvang is van de subsidie en het project als geheel.

<i>naam CoE</i>	<i>betrokken kennisinstellingen</i>	<i>subsidiebedrag</i>	<i>totale projectomvang</i>
Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE), ingediend als Coöperatieve Amsterdamse Scholen voor Entrepreneurship (CASE)	Universiteit van Amsterdam Vrije Universiteit Amsterdam Hogeschool van Amsterdam Hogeschool InHolland Diemen	€ 2,9 miljoen	€ 6 miljoen
Centre for Entrepreneurship in the Creative Industries (COCI)	Hogeschool voor de Kunsten Utrecht	€ 0,8 miljoen	€ 2,2 miljoen
Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship (DAFNE)	Wageningen Universiteit Hogeschool Van Hall Larensteijn HAS Den Bosch CAH Dronten	€ 1,5 miljoen	€ 3,3 miljoen
Gelderland Onderneemt (GO!)	Hogeschool Arnhem Nijmegen Hogeschool ArteZ Radboud Universiteit Nijmegen	€ 2,9 miljoen	€ 6,0 miljoen
Holland Program on Entrepreneurship (HOPE)	Erasmus Universiteit Rotterdam Universiteit Leiden TU Delft	€ 3 miljoen	€ 7,5 miljoen
Maastricht Centre for Entrepreneurship (MC4E)	Universiteit Maastricht	€ 0,9 miljoen	€ 1,8 miljoen
<i>totaal</i>		<i>€ 12 miljoen</i>	<i>€ 26,8 miljoen</i>

3 - TRENDS IN ONDERNEMERSCHAP EN ONDERWIJS IN DE SUBSIDIEPERIODE

In dit hoofdstuk komen enkele brede onderzoeken aan bod die in de subsidieperiode zijn uitgevoerd om een beeld te krijgen van ondernemerschap in het onderwijs in brede zin. Deze onderzoeken maken bij het hoger onderwijs geen onderscheid tussen onderwijsinstellingen die wel of niet een CoE hebben die is gesubsidieerd op basis van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007.

3.1 Monitoring ondernemerschap van basisschool tot universiteit

De zes Centres of Entrepreneurship zijn het resultaat van veranderende opvattingen van beleidsmakers, bestuurders van onderwijsinstellingen, docenten en studenten over het belang van (het aanleren van) ondernemend gedrag voor de samenleving. De evolutie van die opvattingen is de afgelopen jaren gemonitord als onderdeel van het actieprogramma Onderwijs en Ondernemen⁵, waar de subsidieregeling voor Centres of Entrepreneurship onderdeel is. Het actieprogramma richt zich op het gehele onderwijs, van basis- tot wetenschappelijk onderwijs. Het actieprogramma bestaat uit 7 actielijnen⁶:

1. de regeling Onderwijs Netwerk Ondernemen voor samenwerking met bedrijfsleven, Kamers van Koophandel en kenniscentra voor primair, voortgezet en MBO onderwijs en lerarenopleidingen voor primair en voortgezet onderwijs.
2. de Centres of Entrepreneurship
3. het faciliteren van een breed scholingsaanbod voor docenten (Stichting Grijp de Buitenkans)
4. certificering van ondernemend onderwijs
5. een programma voor topstudenten met grootse ondernemersambities
6. onderzoek en effectmeting om de effecten van het beleid en het actieprogramma te meten
7. creëren van awareness rond ondernemerschapsonderwijs en faciliteren van kennisdeling

De monitoring van het actieprogramma als geheel betreft onderwijs van basisschool tot universiteit in Nederland. Deze monitoring is daarmee breder dan de zes CoE's die zijn beperkt tot 8 hogescholen en 8 universiteiten. De nulmeting is uitgevoerd door B&A (2007); daarna heeft EIM de een-meting uitgevoerd in 2010. In 2012 heeft Ecorys de twee-meting verricht. Deze metingen laten zien hoe de opvattingen over ondernemerschap en onderwijs zijn veranderd, maar tonen niet aan of het actieprogramma zelf effect heeft gehad. In dit hoofdstuk vatten we de conclusies van de tweemeting kort samen. In latere hoofdstukken komen we daar op terug. Daarnaast komt in dit hoofdstuk de Global Entrepreneurship Monitor (GEM; in Nederland uitgevoerd door EIM) aan bod die onder andere laat zien hoe de beroepsbevolking denkt over ondernemerschap. Ook een studie (GUESS) naar ondernemerschap die de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft uitgevoerd komt aan bod. De focus van genoemde studies ligt op ondernemerschap. Over (het aanleren van) ondernemend gedrag zeggen beide studies weinig.

⁵ Zie bijvoorbeeld *Tweede Kamer, vergaderjaar 2008-2009, 31 288, nr. 59*.

⁶ Zie de website: www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/actieprogramma-onderwijs-en-ondernemen

3.2 Houding ten opzichte van ondernemerschap bij beroepsbevolking en studenten in het algemeen

De Global Entrepreneurship Monitor⁷ wordt elk jaar uitgevoerd. In het licht van deze evaluatie zijn twee onderdelen van GEM van belang: 1) de houding t.o.v. ondernemerschap (de 'entrepreneurial attitude'); 2) het daadwerkelijk oprichten van een onderneming (TEA; Total early-stage Entrepreneurial Activity). De houding van Nederlanders ten aanzien van ondernemerschap is in het algemeen positief; 85% (2010) van de beroepsbevolking tussen de 18 en 65 jaar ziet ondernemerschap als een goede carrière mogelijkheid. En dat percentage is sinds 2003 met 8 procent punten gestegen. Het percentage personen dat daadwerkelijk verwachtte om binnen zes maanden een onderneming op te richten was 7,1% (2010). En ook dat percentage is hoger dan aan het begin van het decennium. De TEA bedraagt in 2010 7,2% van de beroepsbevolking; ruim 3 procentpunten hoger dan in 2001. Naar internationale maatstaven scoort Nederland goed op al deze indicatoren. Er is, zo lijkt het, een behoorlijk vruchtbare basis voor de activiteiten van de Centres of Entrepreneurship.⁸

Het Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) (in Nederland uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam) laat zien dat studenten van HBO en WO geïnteresseerd zijn in ondernemerschap. Meteen na afronding van hun studie geeft 10% van de studenten de voorkeur aan een eigen onderneming, hetzij door er zelf een op te richten, hetzij door een onderneming over te nemen. Vijf jaar na afloop van de studie wil meer dan 35% van de alumni een eigen onderneming. De verschillen tussen HBO en WO zijn aanzienlijk; respectievelijk 14,4% en 7,4% (direct na de studie) en 44,5% en 32,5% (vijf jaar na afronding van de studie).

3.3 Ondernemerschap en onderwijs gezien vanuit de onderwijsinstellingen in het algemeen (twee-meting)

Ecorys concludeert op basis van de uitkomsten van de twee-meting dat "ondernemerschap in het onderwijs in vergelijking met de eerdere metingen in 2007 en 2010 bij een groeiend aantal onderwijsinstellingen een steviger plek in de organisatie en het onderwijsaanbod heeft verworven". Het HBO (samen met het MBO) is het meest ontwikkeld wat betreft de implementatie van het ondernemerschapsonderwijs. Dat het HBO een iets andere houding aanneemt ten opzichte van ondernemerschapsonderwijs dan het WO kan worden afgeleid uit de gehele breedte van de 2-meting van Ecorys: HBO studenten bezoeken vaker een onderneming; HBO studenten wordt vaker door de eigen onderwijsinstelling gevraagd of ze behoefte hebben aan ondernemerschapsonderwijs; het HBO heeft meer aandacht voor het aanleren van vaardigheden; en op HBO instellingen is het beter mogelijk om mee te draaien in een onderneming of om een onderneming op te zetten. HBO instellingen toetsen vaker competenties/talenten/prestaties rond ondernemerschap of ondernemend gedrag tijdens de studieloopbaan dan WO instellingen. Ook ten aanzien van docenten zijn er verschillen. Ondernemerschap maakt vaker deel uit van het competentieprofiel van HBO docenten dan van het profiel van WO-docenten. En in het HBO kunnen docenten ook vaker stagelopen in het bedrijfsleven. De verschillen tussen HBO en WO ten aanzien van ondernemerschap zijn niet altijd groot, maar wijzen wel consequent in dezelfde richting.

⁷ In 2010 werd de Global Entrepreneurship Monitor bij 59 landen uitgevoerd, zie www.gemconsortium.org.

⁸ *Global Entrepreneurship Monitor 2010; The Netherlands*, Panteia/EIM, Zoetermeer, augustus 2011.

Overigens blijkt uit de twee-meting dat competenties met betrekking tot ondernemendheid nauwelijks een rol spelen in de beoordelingscyclus van docenten.

De verschillen ten opzichte van de een-meting zijn klein, maar wel bijna altijd positief in het licht van de doelstelling van het actieprogramma en de CoE regeling. Zo geven meer respondenten aan dat hun bestuur sterk betrokken is bij activiteiten gericht op ondernemerschap en ondernemend gedrag. Opvallend is ook dat bij 30 tot 40% van instellingen het (college van) bestuur volgens de respondenten nauwelijks betrokken is bij het gebied van ondernemerschap en ondernemend gedrag.

De twee-meting bevat niet alleen de uitkomsten van enquêtes; ze bevat ook een aantal constatering op basis van (niet representatieve) interviews. Hoewel dus niet representatief, zijn twee noties interessant. Meerdere geïnterviewden zeggen dat het opnemen van ondernemerschap in de missie van de instelling een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde is. De missie wordt dus blijkbaar niet altijd vertaald naar de onderwijspraktijk. Verder is een aantal geïnterviewden van mening dat er weinig vraag is vanuit bedrijven en studenten naar ondernemerschapgericht onderwijs. Dat is opmerkelijk, want uit de enquête onder studenten in dezelfde twee-meting blijkt dat slechts een kleine minderheid van de studenten (11% HBO; 2% WO) structureel gevraagd wordt naar hun behoeften rond ondernemen.

3.4 Ondernemerschap en onderwijs gezien vanuit de studenten in het algemeen

Binnen de twee-meting is geen onderscheid gemaakt tussen studenten die studeren aan een instelling met een CoE die is gesubsidieerd op basis van de Subsidieregeling onderwijs en ondernemen 2007 en studenten aan andere instellingen. Evenmin is onderscheid gemaakt tussen studenten die ondernemerschapsonderwijs hebben gevolgd en studenten die dat niet hebben gedaan. De twee-meting is daarom meer geschikt als achtergrondinformatie dan als basis om conclusies te trekken over de zes gesubsidieerde CoE's.

Meer dan de helft van de studenten in het HBO en WO vindt zichzelf ondernemend, zo blijkt uit de twee-meting. HBO-ers zien zichzelf wat vaker als ondernemend dan WO-studenten. De meeste studenten zien 'zelf initiatief nemen' als het kenmerk van ondernemendheid. Ondernemerschap is bij een meerderheid van de studenten onderdeel van hun beroepswens, maar slechts één op de vijf studenten is er zeker van na afronding van de opleiding ondernemer te worden. Een overgrote meerderheid van de studenten heeft daar nog niet over nagedacht, maar sluit zelfstandig ondernemerschap niet uit. Minder dan één op de vijf studenten sluit zelfstandig ondernemerschap uit.

Opvallend in de twee-meting is dat het met de bekendheid van Centres of Entrepreneurship (dit betreft ook CoE's die niet gesubsidieerd zijn) matig gesteld is. Slechts 15% van de HBO- en WO studenten weet of er een Centre of Entrepreneurship is bij de eigen instelling. De rest weet het niet, of herkent het CoE niet als zodanig. Verder blijkt uit de tweemeting dat een kwart van de studenten nooit een ondernemer als gastdocent ziet. Daar staat tegenover dat een derde (HBO) tot een vijfde (WO) van de studenten met enige regelmatig een ondernemer als gastdocent ziet. Een kwart (WO) tot een derde (HBO) van de studenten vindt dat ondernemerschap sterk gestimuleerd wordt door de eigen instelling (tegenover een kwart (HBO) tot een derde (WO) die vindt dat het helemaal niet gestimuleerd wordt). Competenties/talenten/prestaties worden maar beperkt

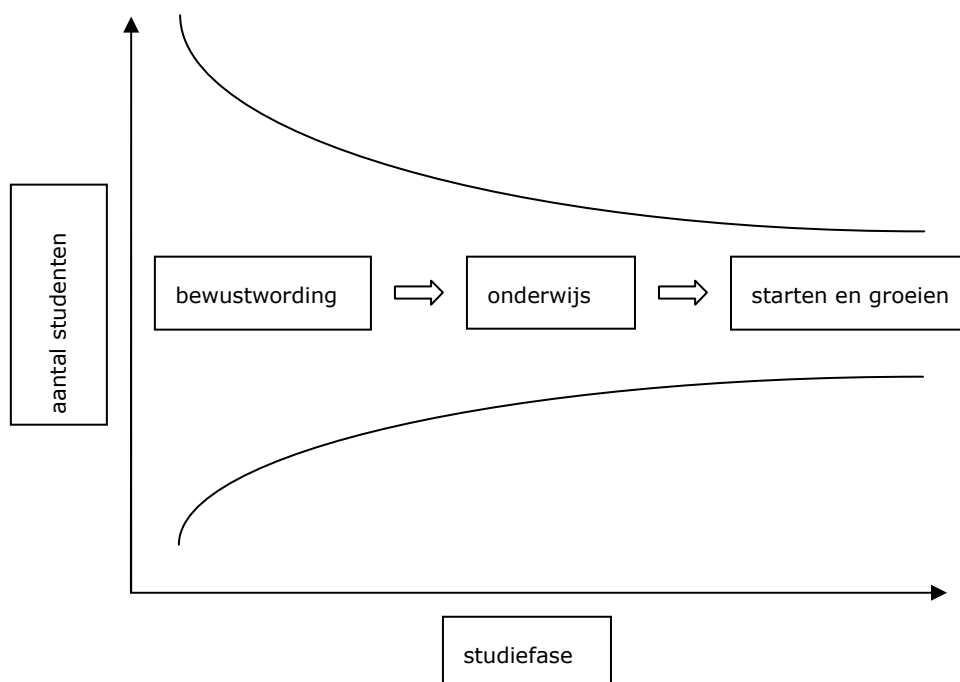
getoetst volgens de studenten: slechts 25% van de HBO studenten en 9% van de WO studenten geeft aan dat dit veel getoetst wordt. Die percentages zijn afgenomen ten opzichte van 2010. De gemiddelde waardering van studenten in de twee-meting voor het ondernemerschapsonderwijs in het algemeen is amper voldoende: HBO studenten geven gemiddeld een 5,9; WO studenten een 5,1. In de tussenevaluatie van de CoE's door Panteia/EIM (2011) geven de geënqueteerde studenten (HBO en WO samen) die ondernemerschapsonderwijs hebben gevolgd het onderwijs een gemiddeld cijfer van 7,4.

4 - WAT HEBBEN DE CENTRES OF ENTREPRENEURSHIP GEDAAN?

Inleiding

Om de verschillende soorten activiteiten van de CoE's inzichtelijk te maken wordt hieronder het "trechtermodel voor de ontwikkeling van ondernemerschap" weergegeven dat Panteia/EIM ook in de tussenevaluaties heeft gebruikt. Vroeg in de studie probeert men zoveel mogelijk studenten bewust te maken van ondernemerschap. Daarna vinden onderwijsactiviteiten plaats, gericht op de ontwikkeling van kennis, competenties en vaardigheden. In de volgende fase in de trechter worden studenten met concrete ambities geholpen met het lanceren en uitbouwen van een nieuw bedrijf. Als laatste fase kunnen activiteiten aan gevestigde (alumni) ondernemers worden aangeboden, om hen te ondersteunen bij hun groeiambities. De CoE's hebben in hun aanpak verschillende accenten gelegd bij hun inzet op de fases van het trechtermodel. In dit hoofdstuk komt in 4.1 de realisatie van de doelstellingen in het algemeen aan bod. Vervolgens worden in 4.2 de activiteiten per doelstelling (aansluitend op het trechtermodel) beschreven, inclusief het belang van onderzoek. Daarna wordt in 4.3 het bereik van de activiteiten bij de doelgroepen behandeld en ten slotte komt in 4.4 het effect van de activiteiten aan bod.

Figuur 1 Trechtermodel voor ontwikkeling van ondernemerschap



4.1 Realisatie van doelstellingen

Bij de tussentijdse evaluatie in 2011 concludeerde Panteia/EIM al dat de meeste doelstellingen zoals opgenomen in de projectplannen gehaald gingen worden. Veruit de meeste geplande activiteiten waren uitgevoerd, en soms ook nog wel meer dan dat. Het enige punt waar de prestaties soms te kort schoten betrof het aantal deelnemers. Dat bleef incidenteel achter bij de

verwachtingen. Het beeld dat Panteia/EIM schetste wordt bevestigd door de analyses over de eindrapporten die zijn opgesteld door Agentschap NL ten behoeve van de definitieve subsidievaststelling.

Volgens Panteia/EIM hebben de zes CoE's vanaf de oprichting tot medio 2011 zo'n 340 verschillende activiteiten ontplooid. De meeste activiteiten richten zich op de bachelorfase, en een derde van de activiteiten is extra-curriculair (buiten het reguliere onderwijsprogramma om). Twee derde van de activiteiten is helemaal of deels gefinancierd met subsidie uit de Subsidieregeling onderwijs en ondernemerschap 2007. Ruim de helft activiteiten was nieuw, en nog eens een kwart betrof bestaande activiteiten die door het CoE zijn uitgebouwd (tabel 1).

Tabel 1 – Activiteiten van de zes CoE's

Aantal vakken/activiteiten	342
<i>Naar studiefase</i>	
Bachelor	142
Master	79
Extracurriculair	121
<i>Naar financieringsbron*</i>	
Zonder O&O-subsidie	74
Deels met O&O-subsidie	165
Volledig uit O&O-subsidie	62
<i>Naar mate van nieuwheid</i>	
Reeds bestaand vak/activiteit	89
Vak/activiteit uitgebouwd	75
Nieuw vak/activiteit	178
* exclusief COCI activiteiten	

Bron: Panteia/EIM, "Ondernemerschap in het hoger onderwijs; een tussentijdse evaluatie van zes Centres of Entrepreneurship", 2011

4.2 Activiteiten naar doel

Activiteiten gericht op bewustwording zijn bijna altijd extracurriculair

Veel activiteiten zijn gericht op bewustwording. Studenten en docenten worden bewustgemaakt van de mogelijkheid om gedurende hun studie of in hun werk ondernemend te zijn. Het gaat dus niet alleen om bewustwording van de mogelijkheid om een eigen onderneming op te richten, maar ook om andere vormen van ondernemend gedrag. De meest voorkomende vorm om bewustwording te stimuleren is het organiseren van lezingen, workshops en masterclasses. Vaak zijn ondernemers, waaronder alumni van de eigen instelling, de spreker of gastdocent. Daarnaast zien we een grote variatie aan activiteiten, waaronder korte filmpjes over aspecten van ondernemerschap verteld door alumni van die met een eigen onderneming zijn begonnen, 'ondernemersspellen' en 'challenges'. Tot de categorie 'bewustwording' behoren ook de diverse ondernemerschapsscans en -testen, waar de gebruiker kan bepalen welke kennis en vaardigheden hij/ zij verder zou kunnen ontwikkelen. Verder onderhouden de CoE's vaak nauwe contacten met

studentenverenigingen of hebben zelfs bijgedragen aan de oprichting er van. Bewustwordingsactiviteiten zijn bijna altijd extracurriculair; ze leveren de deelnemers geen studiepunten op.

Onderwijs is vaak praktijkgericht met een sterke nadruk op ondernemerschap

Onderwijsactiviteiten richten zich op het aanleren van ondernemend gedrag dan wel het aanleren van ondernemersvaardigheden (waaronder ook heel praktische kennis nodig voor het oprichten van een eigen onderneming). Volgens Panteia/EIM (2011) heeft de nadruk in het onderwijs gelegen op ondernemerschap (en niet op het aanleren van ondernemend gedrag).

Zoals uit tabel 1 blijkt richten onderwijsactiviteiten zich op de bachelor- en masterfase. Ook zijn er post graduate modules ontwikkeld. De meeste onderwijsactiviteiten zijn toegankelijk voor alle studenten van de organiserende instelling, maar leveren niet altijd studiepunten op voor de deelnemers. In enkele gevallen zijn cursussen (en andere activiteiten) ook toegankelijk voor studenten van CoE partners. Ook de summerschools gericht op het ontwikkelen van ondernemerschap zijn meestal extracurriculair. De meeste deelnemende onderwijsinstellingen kenden al de nodige cursussen en vakken gericht op ondernemerschap. Niet alle onderwijsactiviteiten gericht op ondernemerschap die op de betrokken instellingen zijn ondernomen kunnen dus worden toegeschreven aan het bestaan van de CoE's.

Een deel van het aangeboden onderwijs is sterk praktijkgericht. Veel CoE's hebben realistische cases ontwikkeld voor onderwijsdoeleinden. Studenten werken echter niet alleen met realistische cases, maar gebruiken hun vaardigheden ook in de praktijk onder begeleiding van coaches of ontwikkelen gedurende de onderwijsmodule realistische businessplannen. Bij sommige instellingen kunnen studenten 'afstuderen in eigen bedrijf'.

Op het snijvlak van onderwijs en bewustwordingsactiviteiten bevinden zich activiteiten waarbij studenten zelf e.e.a. moeten organiseren om zodoende ondernemend gedrag te leren kennen. Andere activiteiten bevinden zich op het snijvlak van onderwijs en het oprichten van een onderneming. Studenten moeten bijvoorbeeld in drie dagen een technology start-up creëren. Tot slot hebben sommige CoE's trainingen ontwikkeld voor docenten.

Ondersteuning van beginnend ondernemers met goede raad

Ondersteuning met (vooral) raad en daad van studenten en alumni die een eigen onderneming beginnen is de meest voorkomende vorm van ondernemersondersteuning. Aansluitend daarop zijn er ook activiteiten die gericht zijn op ondersteuning van groeiende ondernemingen. De ondersteuning kan verschillende vormen aannemen, zoals coaching door ervaren ondernemers of een 'tegoedbon' waarmee de beginnend ondernemer langs kan gaan bij diverse soorten adviseurs. Soms is er een opleidingspakket voor beginnende ondernemers. In enkele gevallen zijn 'broedplaatsen' gecreëerd. Daarnaast zien we een grote variëteit aan vormen van ondersteuning: websites, inlooppreekuren, expertpanels etc. De begeleiding van startende ondernemers is soms meer, soms minder intensief. De meeste universiteiten kenden al langer zogenaamde 'incubators'. In sommige gevallen is er ook sprake van (bemiddeling bij) ondernemingsfinanciering.

Onderzoeksactiviteiten van CoE's worden geacht het bestaansrecht van de CoE's binnen de universiteit te legitimeren

Veel CoE's verrichten ook onderzoek, bijvoorbeeld naar determinanten van ondernemerschap. Tot de categorie onderzoeksactiviteiten behoren o.a. een startersvolgsysteem en deelnames van CoE medewerkers aan congressen. Kennisdisseminatie is een vast onderdeel van de onderzoeksactiviteiten, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven en websites. Onderzoek is vaak ondergebracht bij de faculteit of capaciteitsgroep economie (en verwante vakgebieden). Soms is er een lector of bijzonder hoogleraar aangesteld. Met name in de relatie tot de universitaire wereld wordt veel waarde gehecht aan het doen van hoogwaardig onderzoek. Het onderzoek wordt 'gebruikt' om het CoE een positie binnen de universiteit te laten verwerven. Onderzoek (aantal publicaties) is immers het onderwerp waarop medewerkers en organisatieonderdelen van de universiteit worden beoordeeld. Zonder onderzoek wordt het CoE niet serieus genomen binnen de eigen instelling zo is de redenering. In het HBO, dat zich meer richt op toepassings- en praktijkgericht onderzoek speelt dit minder.

4.3 Bereik onder doelgroepen

Groot bereik onder studenten

De tabellen 2, 3 en 4 geven een beeld van het bereik van de activiteiten van de zes CoE's. Dat beeld is incompleet omdat niet van alle activiteiten het bereik is opgenomen in de eindrapportage. CoE's rapporteren niet over alle onderdelen kwantitatieve gegevens en hanteren geen onderling vergelijkbare definities. Dit was ook niet verplicht⁹. Desondanks kunnen we uit de cijfers afleiden dat het bereik onder studenten van de CoE activiteiten aanzienlijk is geweest. Zoals te verwachten is het bereik van de bewustwordingsactiviteiten het grootst. Zulke activiteiten vragen tenslotte ook niet veel van studenten in tijd en geld en zijn gemakkelijk toegankelijk. Het bereik van de onderwijsactiviteiten is dan natuurlijk ook kleiner. Dat is immers een bewuste keuze en de toegang is vaak gelimiteerd. Activiteiten gericht op jonge ondernemende studenten hebben het kleinste bereik.

Tabel 2 - Impressie bereik bewustwordingsactiviteiten voor zover bekend per CoE

<i>CoE</i>	<i>bereik</i>	<i>toelichting</i>
MC4E	1413 deelnemers	totaal van 6 entrepreneurship weeks, 2 business plan competities en 13 round tables
HOPE	8610 (2011) deelnemers	totaal van 67 evenementen
ACE	ruim 30.000 studenten beginfase onderwijs	niet gesplitst tussen keuzevakken en loopbaanoriëntatie
GO	32.681 studenten	Beroepsoriëntatie via onderwijsmateriaal
COCI	tenminste 1100 studenten	op basis jaarrapporten COCI 2009-2011 over 3 evenementen (er waren meer evenementen)
DAFNE	280 studenten 1000 studenten en docenten gezamenlijk	business challenges & games totaal van 10 Schilperoort lectures

⁹ Bij de start van de CoE's is nog geprobeerd om tot uniforme prestatieindicatoren met gezamenlijke definities te komen maar hier bleek onvoldoende draagvlak voor te zijn.

Tabel 3 - Impressie aantal ontwikkelde vakken en/of studenten die vakken hebben gevolgd per CoE

CoE	Aantal ontwikkelde vakken (aantal ECTS ¹⁰)			Aantallen studenten	toelichting
	BSc	MSc	post MSc		
MC4E	11 (66)	6 (58)	11 (onbekend)	1800	post-MSc zijn in-house vakken.
HOPE	40 (278)	36 (283,5)	19 (onbekend)	3889	post-MSc betreft research seminars.
ACE	ECTS niet van alle afzonderlijke vakken opgenomen in eindrapport			2100 (minoren) 450 (master VU/UvA)	
GO	67 specialisaties voor studenten (ECTS niet opgenomen in eindrapport)			1278	
COCI	ca. 20 vakken voor een totaal aantal van 145 ECTS			4163	gebaseerd op COCI jaarrapporten 2009-2011
DAFNE	8 onderwijsprogramma's bij VHL, Topklas traject bij HAS, BSc minor bij WUR met 3 verplichte vakken en 4 keuzevakken, BSc module entrepreneurial skills als keuzevak voor alle masterstudenten WUR (1,5 ECTS) . Nieuwe master Agribusiness development (CAH), omvang 60 ECTS. ECTS niet van alle afzonderlijke vakken opgenomen in eindrapport			niet opgenomen in eindrapport	Master Agribusiness Development wordt niet bekostigd door de rijksoverheid.

Tabel 4 - Impressie bereik activiteiten starten & groeien voor zover bekend per CoE

CoE	bereik	toelichting
MC4E	92 deelnemers venture lab 70 deelnemers valorisatie workshop	van andere activiteiten zijn geen bereikcijfers opgenomen.
HOPE	77 deelnemers Get started Programma 115 deelnemers groeiprogramma's	Get started is een 100-daags programma om een onderneming te starten. Groeiprogramma's zijn programma's om bedrijven te helpen groeien.
ACE	200 HBO studenten afgestudeerd op eigen bedrijf in de minoren bij UvA/HvA/In Holland zijn in totaal 430 nieuwe bedrijven opgezet (niet ontdubbeld voor evt. overlap met afstuderen op eigen bedrijf)	van andere activiteiten zijn geen bereikcijfers opgenomen
GO	701 studenten gebruiken de "broedplaatsen" 782 starters en 89 groeiers gerealiseerd 1630 deelnemers Startersvolgsysteem 392 Start& Go passen voor advies bij ondernemen uitgereikt	van andere activiteiten zijn geen bereikcijfers opgenomen
COCI	Wegwijzer voor de Praktijk (voor startende ondernemers) en diverse andere activiteiten voor zover niet opgenomen bij ontwikkelde vakken	deelnemers per activiteit niet altijd uitgesplitst naar studenten
DAFNE	Entrepreneurial Bootcamp voor PhD en post-doc studenten in totaal 67 deelnemers. Van deze 67 deelnemers hebben 21 alumni een eigen bedrijf gestart of zijn aan de slag gegaan bij een start-up.	van andere activiteiten zijn geen bereikcijfers opgenomen

¹⁰ De studiebelasting wordt sinds de invoering van de bachelor-masterstructuur uitgedrukt met het internationale ECTS-systeem waardoor de waardetoekenning van internationaal verworven vakken vergelijkbaar wordt (ECTS staat voor European Credit Transfer System). In Nederland is de *BaMa*-structuur in het hoger onderwijs ingevoerd in het academisch jaar 2002-2003. Een studiejaar (1680 studie-uren) komt overeen met 60 ECTS-credits. Eén credit staat dus voor 28 studie-uren. Een (universitaire) bacheloropleiding bestaat uit 3 studiejaar, dus 180 credits volgens het ECTS-systeem. Een credit staat tegenwoordig ook bekend onder de oude benaming studiepunten (die destijds stond voor 40 studie-uren in Nederland). (Bron: www.wikipedia.nl)

Bij diverse CoE's zien we activiteiten die specifiek zijn toegesneden op de 'markt' waarop studenten na hun studie terecht zullen komen. Zo is voor veel studenten van de kunstopleidingen zelfstandig ondernemerschap bijna onvermijdelijk. Voor studenten van hogescholen en universiteiten in het algemeen is zelfstandig ondernemerschap meer een optie. Zelfstandig ondernemerschap is desondanks voor een deel van de studentenpopulatie van kunstopleidingen niet het gedroomde perspectief van autonoom kunstenaarschap. Daarom ontwikkelde ArtEZ (GO!) bijvoorbeeld een minor 'cultureel succes en geld verdienen' en een masterclass 'personal branding' voor alumni, waarin ondernemerschap centraal staat zonder de artistieke ambities uit het oog te verliezen. De HKU (COCI) kent bijvoorbeeld derde en vierdejaars projecten waarin studenten opdrachten uitvoeren voor klanten, maar ook opdrachten waarin conservatoriumstudenten zelfstandig een concertenreeks moeten organiseren. Ook andere instellingen kennen opleidingsspecifieke modules. Zo kent de HAN bijvoorbeeld een module ondernemerschap Mondzorgkunde. Dergelijke marktspecifieke activiteiten zijn relatief zeldzaam. Veruit de meeste activiteiten richten zich op het stimuleren van ondernemend gedrag in het algemeen. Soms gebeurt dat met een specifiek accent. Zo legt Wageningen Universiteit de nadruk op duurzaam en sociaal ondernemerschap omdat dat beter bij de studenten in het 'groene onderwijs' past.

Docenten zijn een onderbelichte doelgroep van de CoE's

Een betrekkelijk klein deel van de activiteiten is gericht op docenten. Panteia/EIM (2011) concludeert hierover dat er op dit vlak nog veel te winnen valt, en dat veel docenten nog te weinig op hebben met ondernemerschapsonderwijs of daar te simpel over denken. Opvallend in de evaluatiegesprekken met CoE's is dat CoE's te lijken verschillen in hun benadering om ondernemerschapsonderwijs (of aanleren van ondernemend gedrag) te implementeren. Sommigen geven aan dat dit alleen kan met nieuwe mensen of zeer gemotiveerde mensen uit het bestaande docentencorps. Anderen geven aan dat zoiets wel nodig is in het begin, maar dat het later wel opgepakt wordt door de reeds bij de instelling werkzame docenten. Weer anderen vinden dat docenten zich moeten blijven richten op hun eigen kennisterrein. Er zijn maar weinig instellingen met specifieke docententrainingen. Het is niet helemaal duidelijk wat dit impliceert. De Adviescommissie Ondernemerschap en Onderwijs wees er in haar advies aan de ministers van EZ en OCW al op dat in de plannen onvoldoende aandacht is voor de rol van docenten (dit gold zowel voor de projectvoorstellen voor Spoor I als die voor Spoor II). En dat terwijl volgens diezelfde commissie docenten een belangrijke factor zijn in het stimuleren van ondernemendheid en ondernemingszin bij studenten en leerlingen. Tegelijk kunnen de meeste CoE's de gemaakte keuzes verantwoorden.

Bedrijven zijn betrokken, maar het ontbreekt CoE's en beleidsmakers aan een heldere visie op betrokkenheid van bedrijven

Bedrijven vormen niet zo zeer een doelgroep van de CoE's als wel een noodzakelijke partner. Betrokkenheid van bedrijven is opgelegd vanuit de overheid en wordt door de CoE's zelf ook belangrijk gevonden. Volgens de tussenevaluatie in 2011 waren er ruim 1500 bedrijven op de een of andere manier betrokken bij één of meer CoE's (inclusief dubbeltellingen van bedrijven die bij meer dan één CoE betrokken zijn). Die betrokkenheid, zo blijkt uit de eindverslagen en gesprekken, is vooral eenmalig. Ondernemers treden op als gastdocent of houden een lezing. Structurele betrokkenheid is lastig voor kleine ondernemers. Het ontbreekt hen aan tijd en middelen om dat te kunnen realiseren. Wel structureel betrokken zijn de grote consultancy bureaus en banken. Zij leveren niet alleen een financiële bijdrage, maar leveren ook 'in natura' (vooral

advies aan beginnende ondernemers). Al met al is de betrokkenheid van bedrijven goed, maar constateert de commissie wel dat het de CoE's en de beleidsmakers ontbreekt aan een heldere visie op de rol die bedrijven moeten, kunnen en willen spelen in een CoE.

4.4 Effect van activiteiten

Weinig zicht op de effecten van CoE activiteiten op studenten

Ondanks de inzet op onderzoek verschaffen de CoE's in hun eindverslagen geen inzicht in het daadwerkelijke effect van hun activiteiten op bijvoorbeeld de ondernemendheid, motivatie of vaardigheden van studenten. Er zijn de commissie geen onderzoeken bekend waarbij vooraf en achteraf de motivatie, de vaardigheden of de kennis m.b.t. ondernemend gedrag van deelnemers aan CoE activiteiten wordt gemeten. Evenmin zijn de commissie onderzoeken bekend waarbij geïnteresseerde studenten willekeurig worden in- of uitgeloot, waardoor een perfecte controlegroep zou ontstaan. Er is slechts een studie van Europese Commissie (uit 2012, zie bijlage 3 bij dit rapport), die er op duidt dat ondernemerschapsonderwijs effect heeft op de deelnemers. Maar die studie heeft de tekortkoming dat deelnemers en niet-deelnemers aan ondernemerschapsonderwijs mogelijk per definitie niet met elkaar vergelijkbaar zijn. Wel is duidelijk dat studenten die voor ondernemerschapsonderwijs kiezen a priori een positieve instelling hebben ten aanzien van ondernemerschap; ze zijn zich bewust van de mogelijkheden tot ondernemerschap, de eigen capaciteiten daarvoor en hebben vaak ook de intentie om ondernemer te worden. Fragmentarisch bevatten de eindverslagen van de zes CoE's beoordelingen van activiteiten door studenten. Die zijn meestal positief. Maar het algemene beeld blijft toch dat de CoE's niet weten wat hun activiteiten eigenlijk voor effect hebben bij studenten. Hooguit kan men die vraag kwalitatief beantwoorden of aan de hand van concrete voorbeelden. Het bepalen van de effecten op het aantal studenten dat na afstuderen een onderneming opricht is lastig omdat nog niet alle studenten die hebben deelgenomen aan CoE activiteiten zijn afgestudeerd.

Overige effecten niet waarschijnlijk of uitsluitend kwalitatief meetbaar

Voor zover de regeling beoogde om een meer ondernemende cultuur binnen de instellingen te creëren en de ondernemende vaardigheden van docenten te vergroten, dan is het niet waarschijnlijk dat dit effect op grote schaal is opgetreden. De meeste activiteiten van de CoE's richten zich immers op studenten en niet of docenten of (in meer algemene zin) een cultuurverandering. Voor zo ver dat wel het geval is geweest, dan is de Commissie daarover geen gegevens bekend die een dergelijk effect aantonen. Wel geven sommige geïnterviewden aan dat er sprake is van een 'mindshift' onder medewerkers en studenten. En ze geven aan dat de samenwerkingsverbanden die zijn aangegaan geleid hebben tot een nuttige uitwisseling van kennis en ervaringen. Dat laatste kan dus ook als een effect van de regeling beschouwd worden. Uitwisseling van kennis tussen de CoE's onderling is volgens de Commissie op zijn best matig te noemen. Volgens Agentschap NL zijn er wel pogingen ondernomen om tot uitwisseling van kennis te komen, maar was de behoefte daaraan vrij gering. De CoE's gaven prioriteit aan het delen van kennis binnen het eigen samenwerkingsverband.

5 - HOE ZIJN DE RESULTATEN VAN DE CENTRES OF ENTREPRENEURSHIP VERANKERD?

5.1 Verankering van bewustwordingsactiviteiten

Bewustwordingsactiviteiten zijn het minst duidelijk verankerd

Binnen de CoE's zijn door de uitgevoerde activiteiten netwerken opgebouwd en versterkt met studieverenigingen, studenten loopbaanadviseurs, alumni, bedrijven, ondernemers en ondernemersorganisaties die kunnen optreden als gastspreker of jurylid. Om die netwerken en vooral de bewustwordingsactiviteiten zelf in stand te houden en te versterken is geld nodig. De activiteiten die gericht zijn op bewustwording zijn meestal extra-curriculair en kunnen daarom niet met basisfinanciering (1^e geldstroom) voor onderwijs worden bekostigd. Dit betekent dat alternatieve financiering nodig is vanuit een combinatie van middelen van de onderwijsinstellingen zelf en van derden (bijvoorbeeld sponsoring, strategische samenwerking, (Europese) subsidies en een eigen bijdrage voor deelname aan activiteiten). Een voorbeeld hiervan is de jaarlijkse Global Entrepreneurship Week die wordt voortgezet vanuit de organisatie Global Entrepreneurship Week Nederland (zie www.gewnederland.nl) waaraan een aantal CoE's deelnemen. De Global Entrepreneurship Week is erop gericht jonge mensen te inspireren om vernieuwende en creatieve ideeën uit te voeren en de ondernemer in zichzelf te ontdekken.

Voor drie CoE's geldt dat nu al duidelijk is dat ze via het Valorisatieprogramma (inclusief cofinanciering) bewustwordingsactiviteiten willen gaan financieren. Daarnaast geldt voor sommige individuele onderwijsinstellingen dat ze in andere samenwerkingsverbanden hun activiteiten voortzetten met financiering vanuit het Valorisatieprogramma. Voor andere CoE's varieert het commitment van de beslissing tot het beschikbaar stellen van middelen tot de intentie dit te doen. Voortzetting van de extra-curriculaire bewustwordingsactiviteiten is volgens de commissie het minst zeker van alle CoE activiteiten. Dat hoeft niet altijd een probleem te zijn. Extra-curriculaire activiteiten laten zich snel en makkelijk organiseren en hebben mogelijk als substituut gediend voor de lastiger te realiseren onderwijsactiviteiten.

5.2 Verankering van onderwijsactiviteiten

Ondernemerschapsonderwijs voor studenten is goed verankerd

De CoE's gaven in de evaluatiegesprekken en de eindrapporten aan dat het onderwijs inmiddels voldoende studenten trekt om voortgezet te kunnen worden ten laste van de basisfinanciering. Voor Engelstalige vakken kunnen ook buitenlandse studenten zich inschrijven. Het is niet duidelijk of alle individuele vakken en specialisaties die door de CoE's zijn ontwikkeld worden voortgezet. De eindrapporten gaan hier niet in detail op in. Wel blijkt uit gesprekken dat het lastig is geweest voor de CoE's om door te dringen tot het curriculum. In slechts een enkel geval is het ondernemerschapsonderwijs doorgedrongen tot het verplichte curriculum. De opkomst van ondernemerschapsonderwijs en de verankering daarvan in het curriculum lijkt ook het gevolg te

zijn geweest van de behoefte bij studenten. In hoofdstuk 3 wordt al opgemerkt dat studenten positief staan ten opzichte van ondernemerschap, en verschillende CoE's hebben gewezen op het feit dat ze mede gedreven werden door de belangstelling voor ondernemerschap onder hun studenten.

De Commissie denkt dat aandacht voor het ondernemerschapsonderwijs nodig blijft wil het niet op lange termijn weer van de onderwijsagenda van de onderwijsinstellingen afgevoerd worden. Bovendien behoeft de uitwisseling van studenten tussen instellingen nog steeds aandacht. Ten onrechte lijkt dat nog te vaak te stranden op discussies over geld, met name als de uitwisseling van studenten onevenwichtig is en één instelling te maken krijgt met een toeloop van de andere instelling(en).

Training van docenten is nauwelijks van de grond gekomen en slechts in een enkel geval goed verankerd

Bij de docenten die ondernemerschapsonderwijs geven of daar onderzoek naar doen is de verankering als het ware "ingebakken". De CoE's hebben vaak nieuwe mensen van buiten aangetrokken. Het bereik en daarmee de verankering bij de andere docenten is daardoor beperkt. Vanuit de CoE's is niet breed ingezet op het bereiken van het hele docentencorps maar vooral gekozen de direct betrokkenen zo goed mogelijk uit te rusten. In enkele gevallen zijn voor hogeschooldocenten die ondernemerschapsonderwijs geven trainingen ontwikkeld om hen uit te rusten voor een meer coachende rol zodat ze studenten goed kunnen begeleiden en ondernemerschap faciliteren.

Onderzoeksactiviteiten zijn verankerd

Het aanstellen van hoogleraren, lectoren en aio's biedt een goede basis voor onderzoek naar ondernemerschap en ondernemendheid. Enkele CoE's hebben hier op ingezet of beschikten over een basis waarop kon worden voortgebouwd. Hierbij hebben sommige hogescholen een lector aangesteld voor onderzoek op ondernemerschapsgebied. Het ingezette onderzoek wordt voortgezet, zeker waar het onderzoek kon leunen op een al bestaande vakgroep.

Verankering van activiteiten gericht op starten en groeien van ondernemingen

Ook voor activiteiten gericht op starten en groeien van ondernemingen is geen basisfinanciering beschikbaar voor de onderwijsinstellingen. Het eerdergenoemde Valorisatieprogramma biedt hier wel mogelijkheden naast andere middelen zoals regionale subsidies en opgebouwde samenwerking met zakelijke dienstverleners, regionale overheden en ondernemersorganisaties. Voortzetting is in het algemeen wel gewaarborgd, ook omdat het vaak activiteiten betreft die al voor het ontstaan van de CoE's bestonden.

5.3 Overige vormen van verankering

Verankering in visie en strategie van ondernemerschap en ondernemendheid in het onderwijs kan beter

Bij verankering in de strategie en de profilering van de onderwijsinstellingen is het beeld divers. Ondernemerschap en ondernemendheid zijn niet altijd opgenomen in de lange termijn strategie van de onderwijsinstellingen. Bij sommige universiteiten is het draagvlak nog niet zo groot als

gewenst om over de hele breedte van het onderwijs meer aandacht te schenken aan ondernemerschap of ondernemende vormen van onderwijs. Wel gebruiken sommige onderwijsinstellingen de prestatie-afspraken in het hoger onderwijs om zich via de (voortzetting en uitbouw van) CoE's te profileren op het gebied van ondernemerschap en valorisatie. De aandacht vanuit het overheidsbeleid voor valorisatie en publiek-private samenwerking tussen kennisinstellingen speelt hierbij een stimulerende rol. Uit de ervaringen van de CoE's blijkt dat visie en strategie vanuit de top gecombineerd moeten worden met draagvlak bij de relatief autonome onderdelen van instellingen om tot daadwerkelijke verankering te komen. Dit punt lijkt meer te spelen bij de universiteiten dan bij de hogescholen.

De zichtbaarheid van CoE's en CoE activiteiten is matig

Een belangrijke test op de verankering van CoE activiteiten is de vindbaarheid. Opvallend is dat niet alle deelnemers aan de gesubsidieerde CoE's zich op ondernemerschap profileren. Van de 16 instellingen die participeerden in een van de zes CoE's schenken 5 expliciet aandacht aan ondernemerschap op hun website. Vier verstrekken wel informatie over studeren en ondernemerschap, maar de website bezoeker moet er wel enige moeite om doen die informatie te vinden. Bij de overige instellingen is geen duidelijke ingang voor die geïnteresseerd is in het aanbod van de instelling met betrekking tot ondernemerschap. Ook ontbreken verwijzingen naar de website van het eigen CoE. Opvallend aan de zes CoE's is dus dat de website van de CoE wel vindbaar is (als je de naam van het CoE kent), maar dat de link vanuit de 'moederinstellingen' niet of moeilijk te vinden is. De Commissie vindt dit zorgelijk, en meent dat de CoE's daar meer zorg aan hadden kunnen besteden. Als CoE activiteiten niet of moeilijk te vinden zijn, zullen hun activiteiten ook minder aandacht krijgen dan ze verdienen. De matige vindbaarheid van CoE activiteiten komt overeen met het algemene beeld uit de twee-meting bij alle hoger onderwijsinstellingen (zie paragraaf 3.3) dat een gering percentage studenten weet of er een CoE bij haar of zijn onderwijsinstelling is.

Verankering van de CoE als organisatie is niet gegarandeerd

Daar waar de infrastructuur van het CoE blijft bestaan kan coördinatie en stroomlijning tussen de partners en binnen de kennisinstellingen doorgaan. Het gaat hierbij vooral om projectleiders en directeuren die zorgen voor samenhang en coördinatie van activiteiten op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. Een vast team dat de hele periode betrokken is geweest bij coördinatie van het CoE heeft hierbij een betere uitgangspositie dan een team waarin personeelwisselingen in projectleiderschap hebben plaatsgevonden. Een vast team heeft namelijk meer gezamenlijke ervaring opgedaan die samenwerking en coördinatie vergemakkelijkt. Voor de meeste CoE's is al duidelijk dat er coördinatie blijft bestaan (betrokkenen blijven in dienst) maar in sommige gevallen is dit nog onvoldoende uitgewerkt (bijvoorbeeld qua organisatorische inbedding of qua financiering). De betrokkenen vervullen een voorloper- en ambassadeursrol binnen de onderwijsinstellingen. Het is de commissie wel duidelijk geworden dat het succes van een CoE (en daarmee de verankering c.q. het voortbestaan) sterk afhankelijk is van de motivatie en daadkracht van de personen die aan de leiding staan. Alleen personen met een sterke 'drive' en veel doorzettingsvermogen zijn in staat om de weerstanden te doorbreken die bij zo wat alle betrokken instellingen hebben gespeeld. Die weerstand lijkt groter te zijn geweest bij universiteiten dan bij hogescholen. De autonomie van faculteiten, en de op wetenschappelijk succes gespitte cultuur van universiteiten hinderden aanvankelijk de introductie van de meer op de ontwikkeling van vaardigheden gerichte activiteiten met betrekking tot ondernemerschap en ondernemendheid. De

geografische component speelt ook mee. De hechtste CoE's lijken die te zijn waarbij de partners in elkaars nabijheid opereren en daarnaast elkaar ook nog aanvullen (en niet concurreren). Het succes van geografische clusters wordt ook bevorderd door de bijdrage van lokale overheden in de kosten van de CoE's. De verankering is daarom het best gegarandeerd bij CoE's met een stabiel personeelsbestand, een grote motivatie bij de betrokkenen, een grote mate van ondernemerschap en een breed draagvlak binnen betrokken instelling(en). De Commissie is van mening dat dat niet bij alle CoE's het geval is geweest.

6 - WAT WAS ER GEBEURD ALS ER GEEN SUBSIDIE WAS VERSTREKT?

6.1 Wat is er gebeurd met de afgewezen subsidieaanvragen?

Oorspronkelijk heeft Agentschap NL 24 korte projectvoorstellen voor subsidie ontvangen. Elf van deze korte voorstellen zijn afgefallen na toetsing door Agentschap NL en de ingestelde Adviescommissie of aan de minimale voorwaarden is voldaan. Zo mocht er niet eerder subsidie verstrekt zijn door de Rijksoverheid voor hetzelfde project, moest het bedrijfsleven betrokken zijn en moest het ondernemerschapsonderwijs toegankelijk zijn voor alle studenten van betrokken onderwijsinstelling(en). Uiteraard moest het voorstel bijdragen aan de doelstellingen van de regeling. Na de formele toetsing door Agentschap NL toetste de Adviescommissie op de volgende criteria: 1) vertrouwen in de structurele voortzetting van de te subsidiëren activiteiten; 2) toegevoegde waarde op al bestaande activiteiten; 3) bijdrage aan samenwerking tussen studenten, docenten en onderzoekers van verschillende vakgebieden of opleidingen.

Dertien indieners overleefden de eerste ronde, en zijn gevraagd hun voorstel verder uit te werken. De Adviescommissie Ondernemerschap & Onderwijs beoordeelde de aanvragen en rangschikte hen op volgorde van kwaliteit.¹¹ De Adviescommissie heeft de minister geadviseerd de zes beste projecten te subsidiëren. Zeven projecten zijn afgefallen omdat het budget uitgeput was.

Bij de afvallers onderscheiden we dus twee groepen: 1) de afvallers uit de eerste ronde en 2) de 7 afvallers uit de tweede ronde. Van de eerste groep heeft Hogeschool Van Hall Larenstein zich aangesloten bij Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship (DAFNE). De Hogeschool van Amsterdam viel af met het voorstel 'Hogeschool van Amsterdam onderneemt in Almere', maar was mede-indiener van het voorstel 'Coöperatie van Amsterdamse Scholen voor Entrepreneurship' (CASE, later ACE¹²) dat de tweede ronde wel haalde. ArtEZ diende samen met de Hogeschool Arnhem – Nijmegen een voorstel in, zodat uiteindelijk 13 voorstellen ter beoordeling van de Adviescommissie voorlagen in de tweede ronde. Per saldo waren er in de eerste ronde dus acht afvallers.

De regeling heeft als katalysator gewerkt om concrete plannen te ontwikkelen ter stimulering van het ondernemerschapsonderwijs

Alle hoger onderwijsinstellingen doen wel iets aan ondernemerschap. Er zijn vakken en lectoraten. Maar niet alle instellingen presenteren het ondernemerschapsonderwijs op een manier die een 'zoekende' student gemakkelijk verder helpt. Kijkend¹³ naar de websites van de zeven instellingen

¹¹ Deze criteria waren: (1) de mate van ervaring met ondernemerschapsonderwijs en de daarbij behorende activiteiten, (2) de inhoudelijke kwaliteit van het projectvoorstel en (3) de mate waarin het project zich op positieve en opvallende manier onderscheidt van andere projecten.

¹² Ook het voorstel van InHolland (Stichting Hoger Onderwijs Nederland) is in de eerste ronde afgewezen. InHolland heeft zich later aangesloten bij CASE. CASE was in de eerste ronde afgefallen, maar diende met succes bezwaar in tegen dat besluit van Agentschap NL.

¹³ Eerst is gezocht of via de headings op de website gemakkelijk activiteiten gericht op ondernemerschap getraceerd konden worden. Was dat niet het geval, dan is op de website van een instelling de zoekterm 'ondernemerschap' ingevoerd. Konden deze activiteiten dan nog niet getraceerd worden, dan is geconcludeerd dat ze niet zichtbaar/vindbaar zijn. Waar er sprake is van een herkenbare organisatie (zoals het geval is bij de zes gesubsidieerde CoE's), daar is ook gekeken naar de eigen website (bijvoorbeeld de sites van HOPE, Go! of ACE). Vanzelfsprekend zegt dit niets over de kwaliteit en actualiteit van de aangeboden informatie en de

wier aanvraag was afgewezen in de tweede ronde dan lijkt het er op dat deze ook zonder subsidie vanuit de regeling zijn voortgegaan op de ingeslagen weg. Van deze groep zijn vijf instellingen die op hun website expliciet en op heel inzichtelijke manier aandacht besteden aan de combinatie van ondernemen en studeren. Van de acht afvallers uit de eerste ronde zijn er slechts twee die het onderwerp ondernemerschap op gemakkelijk toegankelijke wijze op hun website presenteren. Afvallers uit de eerste ronde lijken hun plannen dus in het algemeen niet te hebben doorgezet. Dit bevestigt het beeld dat de commissie ook al had naar aanleiding van de zes interviews met de instellingen die wel subsidie hebben ontvangen: de regeling heeft als katalysator gewerkt en instellingen 'gedwongen' om in korte tijd met concrete voorstellen te komen over hoe het ondernemerschapsonderwijs aan te pakken. Dit geldt meer voor partijen wier aanvraag tot de tweede ronde is doorgedrongen dan voor partijen wier aanvraag in de eerste ronde is blijven steken. Met een 'bewijs van toelating tot de tweede ronde' in de hand konden de indieners middelen en commitment loskrijgen binnen de eigen instellingen. Bovendien gaf de overheid door het instellen van deze regeling aan hoe belangrijk zij dit onderwerp vond.

6.2 De zes gesubsidieerde voorstellen

We kunnen alleen bij benadering vaststellen of er sprake is van additionaliteit in geval van de zes gesubsidieerde Centres Of Entrepreneurship. Er is immers geen sprake geweest van een zuiver experimentele opzet van de regeling bij de start waarbij willekeurig het ene voorstel wel subsidie ontvangt en het andere niet. Vergelijking tussen voorstellen die net wel en net niet gehonoreerd zijn (een methode die geldt als 'second best' na een zuiver experiment) is evenmin mogelijk. De aantallen zijn te klein, en de voorstellen verschillen onderling te sterk om een zinvolle vergelijking mogelijk te maken. Om de additionaliteit te bepalen kunnen we derhalve alleen afgaan op wat de CoE's er zelf over zeggen (in de interviews) en schrijven (in de eindverslagen), waarna we die beweringen toetsen op plausibiliteit. We onderzoeken de additionaliteit op een zestal onderwerpen: 1) coördinatie, organisatie of ondersteuning van ondernemerschapsonderwijs (in de meest brede zin van het woord); 2) samenwerking tussen instellingen; 3) bewustwordingsactiviteiten; 4) onderwijsactiviteiten; 5) ondernemerschap; 6) onderzoek.

Additionaliteit met betrekking tot coördinatie, organisatie of ondersteuning van ondernemerschapsonderwijs: een gemengd beeld

In de tekst van de regeling staat dat een CoE moet "zorgen voor een brandpunt waar alle activiteiten van een hoger onderwijsinstelling op het gebied van ondernemerschap samenkomen". De meeste CoE's lijken dit brandpunt te zijn (geweest), en de regeling heeft er voor gezorgd dat ze zijn opgericht. Uit het feit dat ook veel instellingen wier aanvraag is afgewezen een CoE hebben, concludeert de Commissie dat de *mogelijkheid* om subsidie te ontvangen misschien nog wel belangrijker is geweest dan de subsidie zelf. In dat opzicht heeft de regeling dus een positieve additionaliteit. Aan de andere kant kan uit het feit dat sommige CoE's zonder subsidie tot stand zijn gekomen ook afgeleid worden dat de subsidie geen additioneel effect heeft of hooguit het proces van CoE oprichting bij de subsidie-ontvangers heeft versneld. Het lijkt meer een kwestie van wil en visie van de instelling om zich te profileren op ondernemerschap in het onderwijs, dan een kwestie van geldgebrek (dat met een subsidie wordt verholpen). De Commissie heeft op dit punt een

achterliggende vakken en extracurriculaire activiteiten. Maar het geeft in ieder geval aan dat betreffende instellingen zich wensen te profileren op ondernemerschap.

diffuus beeld van de additionaliteit van Spoor II van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs.

Positieve additionaliteit met betrekking tot samenwerking tussen instellingen

Sommige consortia zijn pas gevormd na de eerste ronde van de subsidie-aanvraag. Instellingen hebben in eerste instantie een eigen voorstel ingediend, en zijn pas in tweede instantie (soms na afwijzing) gaan samenwerken met anderen (of hebben zich aangesloten bij bestaande consortia). Het is niet duidelijk in hoeverre de vorming van consortia vanuit de Adviescommissie (die de voorstellen beoordeelde) of Agentschap NL gestimuleerd is, dan wel of gezamenlijke voorstellen hoger gewaardeerd werden door de Adviescommissie. Verder blijkt uit gesprekken dat de subsidie ook als smeermiddel heeft gediend om samenwerking mogelijk te maken (al was het maar ter dekking van de extra kosten). Het lijkt er op dat zonder subsidie instellingen meer hun eigen weg waren gegaan, en dat er wat betreft samenwerking dus sprake is van een positieve additionaliteit.

Bewustwordingsactiviteiten hadden zonder subsidie niet bestaan, of waren kleiner geweest in aantal

Bewustwordingsactiviteiten zijn merendeels extra-curriculair. Daardoor is de financiering onzeker. In gesprekken, eindverslagen en de EIM rapportage uit 2011 wordt duidelijk gemaakt dat zonder subsidie deze activiteiten waarschijnlijk zullen verdwijnen. Dat duidt er op dat de subsidie op dit punt additioneel is geweest: zonder subsidie, geen extra-curriculaire activiteiten ter bevordering van ondernemend gedrag. Zo beschouwd is de additionaliteit van de subsidie op dit punt hoog, maar is voortzetting niet gewaarborgd.

Onderwijsactiviteiten m.b.t. ondernemendheid en ondernemerschap zijn door de regeling naar een hoger plan getild

Vrijwel alle CoE's hebben aangegeven dat de subsidie hen in staat stelde om de juiste mensen aan te stellen om het ondernemerschapsonderwijs te stimuleren en/of zelf te onderwijzen. De meesten geven aan dat mensen van buiten nodig zijn geweest om het ondernemerschapsonderwijs te ontwikkelen. Zonder subsidie had dit niet gekund. Verder geeft men aan met de subsidie ruimte 'gekocht' te hebben voor het ondernemerschapsonderwijs. Met name in het universitair onderwijs is het belangrijk dat het ondernemerschapsonderwijs 'eigen' geld meeneemt (lees: subsidie en de bijdragen van bedrijven en de eigen instelling als matching voor de subsidie). Het onderwijsprogramma is behoorlijk dichtgetimmerd en vak- of capaciteitsgroepen zijn niet altijd genegen om ruimte te maken voor nieuwe vakken; zeker niet als dat ten koste gaat van de 'eigen' vakken. Om die reden is het voor het ondernemerschapsonderwijs ook heel lastig door te dringen tot het verplichte curriculum. Verplichte vakken zijn, volgens geïnterviewden, de melkkoeien van vak- en capaciteitsgroepen. Die geeft men niet snel op ten voordele van een nieuw vak. De subsidie heeft het mogelijk gemaakt om te kunnen investeren in de ontwikkeling van onderwijs zodat *daarna* bij voldoende animo van studenten het onderwijs uit reguliere middelen betaald kon worden. De subsidie heeft dus bijgedragen aan uitbreiding en professionalisering van het onderwijsaanbod.

Additionaliteit met betrekking tot activiteiten gericht op startende ondernemingen is onduidelijk

De meeste instellingen die in een CoE hebben geparticipeerd kenden al faciliteiten voor startende ondernemingen. Mogelijk is dankzij de subsidie extra activiteit ontplooid op dit vlak, maar de omvang daarvan is onbekend. De additionaliteit op dit punt is dus onduidelijk.

Additionaliteit met betrekking tot onderzoeksactiviteiten geeft een gemengd beeld

Bij sommige instellingen bestonden reeds vak- of capaciteitsgroepen die zich bezighielden met onderzoek naar ondernemerschap. In die gevallen lijkt de additionaliteit van de subsidieregeling beperkt te zijn geweest. Bij andere instellingen is met behulp van de subsidie onderzoekscapaciteit opgebouwd met betrekking tot ondernemerschap. Het beeld van additionaliteit bij onderzoeksactiviteiten is dus gemengd.

7 – EFFICIËNTIE VAN DE UITVOERING

Het totale verstrekte subsidiebedrag was €12 miljoen. De totale omvang van de gesubsidieerde projecten was ongeveer €27 miljoen. De uitvoeringskosten van Agentschap NL (incl. externe (tussen)evaluaties en onderzoeken) waren ca. €450.000 (ca. 3,8% van de subsidie). Dat is redelijk omdat voor vergelijkbare regelingen de uitvoeringskosten variëren van 3% tot 5%. Geïnterviewden is gevraagd naar de administratieve lasten die zij ervoeren. Daarover bestaat verschil van mening. Twee CoE's geven expliciet aan dat de administratieve lasten te hoog waren, dat er te gedetailleerde informatie moest worden geleverd aan Agentschap NL en dat dat bedrijven af zou schrikken om in een CoE te participeren. De andere CoE's gaven expliciet aan geen administratieve lasten te ervaren en de rapportageverplichtingen noodzakelijk en draaglijk te vinden. De regeling bood de afzonderlijke CoE's redelijk grote vrijheid om afspraken te maken over de rapportageverplichtingen met Agentschap NL. De Commissie vraagt zich af of dat verstandig was. Enige standaardisatie was wenselijk geweest, bijvoorbeeld inzake definities van activiteiten, het bepalen van het bereik onder de doelgroepen et cetera.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN EVALUATIE CENTRES OF ENTREPRENEURSHIP

Doelstelling Centres of Entrepreneurship en aanpak evaluatie

In 2007 stelde de toenmalige ministers van Economische Zaken en Onderwijs, Cultuur & Wetenschap de *Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007* in. Onderdeel daarvan was een subsidie voor zogenaamde Centres of Entrepreneurship (CoE). Vijf jaar later heeft de Evaluatiecommissie CoE de regeling geëvalueerd. Zij heeft zich daarbij gebaseerd op alle beschikbare schriftelijke informatie, waaronder de eindverslagen van de zes gesubsidieerde CoE's, twee tussentijdse evaluaties uitgevoerd door onderzoeksbureau Panteia/EIM en de eindrapportages opgesteld door de adviseurs van Agentschap NL dat belast was met de uitvoering van de regeling. Daarnaast heeft de Commissie gebruik gemaakt van enkele algemene onderzoeken naar ondernemerschap in het onderwijs. De Commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de zes gesubsidieerde CoE's, Agentschap NL en de verantwoordelijke beleidsambtenaren van de ministeries van Economische Zaken en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Deze evaluatie behelst geen eindoordeel over de afzonderlijke CoE's. De commissie evalueert de regeling, niet de CoE's.

Een Centre of Entrepreneurship (CoE) heeft tot doel: *"de coördinatie, organisatie of ondersteuning van multidisciplinair en instellingsbreed ondernemerschapsonderwijs met als doel binnen een of meerdere hoger onderwijsinstellingen ondernemerschap te stimuleren"*. Een CoE moet *"zorgen voor een brandpunt waar alle activiteiten van een hoger onderwijsinstelling op het gebied van ondernemerschap samenkomen"*. Dit is nodig omdat het ontbreekt *"aan een ondernemende cultuur en een integrale visie en aanpak van ondernemerschap in het hoger onderwijs"* (Staatscourant, 31 januari 2007). Knelpunten voor een ondernemende cultuur zijn o.a. de versnippering, het ontbreken van samenhang tussen diverse lopende initiatieven en de beperkte toegankelijkheid van het ondernemerschapsonderwijs voor studenten van de instelling. De CoE's moeten er toe leiden dat meer studenten ondernemend gedrag laten zien, positief zijn over ondernemerschap en binnen 5 jaar een eigen bedrijf starten.

Conclusies

De conclusies bestaan uit de antwoorden op de hoofdvragen van de evaluatie:

1. Effectiviteit: Hebben studenten die met CoE activiteiten in aanraking zijn gekomen een positievere attitude ten opzichte van ondernemerschap en ondernemendheid dan voorheen?
2. Additionaliteit: Was ondernemerschap/ondernemendheid op dezelfde wijze en op hetzelfde niveau in het onderwijs geïntegreerd als de CoE-subsidie niet had bestaan?
3. Continuïteit: Wat blijft bestaan van de CoE-organisatie, de vakken die zijn ontwikkeld en andere activiteiten die de CoE's hebben ontplooid nu de subsidie is beëindigd?
4. Efficiëntie: In hoeverre is de regeling efficiënt uitgevoerd?

Het eindoordeel van de Commissie is overwegend positief. Effecten bij studenten zijn weliswaar niet hard aangetoond, maar zijn wel waarschijnlijk. De zes CoE's hebben tal van activiteiten ontplooid die er anders niet geweest waren. En tenminste een deel van de activiteiten blijft ook bestaan nu de subsidie vanuit Spoor II van de Subsidieregeling onderwijs en ondernemerschap is gestopt. De regeling is efficiënt uitgevoerd. De uitvoeringskosten bij Agentschap NL (inclusief

externe onderzoeken en (tussen)evaluaties) bedragen 3,8% van het totale subsidiebedrag (bij vergelijkbare regelingen variëren de uitvoeringskosten bij Agentschap NL van 3% tot 5%).

Hoofdvraag 1: Effect bij studenten van CoE activiteiten is niet feitelijk vast te stellen, maar is op grond van het bereik van de ontplooide activiteiten wel waarschijnlijk

Op basis van de beschikbare informatie kan niet vastgesteld worden in hoeverre de houding van studenten per CoE of van alle CoE's gezamenlijk is veranderd aan het einde van de rit ten opzichte van het begin. Daar waar binnen CoE's onderzoek is gedaan is dit vaak beperkt tot een enkel vak of een eenmalige scan van de houding ten opzichte van ondernemerschap zonder daarbij te meten of de houding verandert. Het is nog te vroeg om effecten te verwachten op het aantal studenten dat na afstuderen een onderneming opricht. Het percentage studenten dat een onderneming wil beginnen of overnemen groeit de laatste jaren maar er kan geen directe relatie gelegd worden met de activiteiten van de CoE's.

Wel kan worden vastgesteld dat er met de subsidie activiteiten zijn uitgevoerd die waarschijnlijk ondernemerschap en ondernemendheid onder studenten stimuleren. Er is een breed scala aan bewustwordingsactiviteiten ontplooid. En op het gebied van onderwijs en vaardigheden zijn bijvoorbeeld modules, minoren en master-vakken ontwikkeld die onderdeel zijn geworden van het reguliere onderwijsaanbod. Tevens is de subsidie gebruikt om studenten die een onderneming willen starten actief te ondersteunen (bijv. met advies, coaching, pre-incubatieprogramma's, werkplekken etc.). De activiteiten van de CoE's vallen volgens de Commissie in vruchtbare bodem: uit onderzoek blijkt dat een grote meerderheid van de beroepsbevolking en, meer specifiek studenten in het hoger onderwijs, positief staat tegenover ondernemerschap. Daarbij wordt aangetekend dat de Commissie meent dat ondernemendheid (bijvoorbeeld als werknemer) minstens even belangrijk is als ondernemerschap. Op dat laatste lag ten onrechte een sterke nadruk.

Hoofdvraag 2: de additionaliteit is overwegend positief; zonder subsidie was een deel van de activiteiten niet, of veel langzamer gerealiseerd

De subsidieregeling is een aanjager geweest voor het maken van plannen gericht op de bevordering van ondernemerschap (en in mindere mate ondernemendheid) in het onderwijs. Dat blijkt ook uit het feit dat 5 van 7 afgewezen Centres of Entrepreneurship die een complete aanvraag hadden ingediend momenteel ook CoE-achtige activiteiten aanbieden. De mening van direct betrokkenen is dat de subsidie de ontwikkeling en implementatie van ondernemerschap in het onderwijs heeft versneld. CoE's geven aan dat zonder subsidie geen nieuwe minoren ontwikkeld hadden kunnen worden en dat deze zonder subsidie niet in het lesprogramma opgenomen waren. Veel extra-curriculaire activiteiten zijn uit subsidie gefinancierd, en derhalve mag verondersteld worden dat tenminste een deel van deze activiteiten zonder subsidie niet georganiseerd waren. Verder lijkt het er op dat de subsidie heeft bijgedragen aan de vorming van samenwerkingsverbanden, waarvan meesten zullen worden voortgezet. De CoE's hebben zichzelf op de kaart gezet als centraal punt binnen de instelling(en) inzake ondernemerschap. De Commissie is van mening dat de additionaliteit van de regeling daarmee afdoende is aangetoond.

Hoofdvraag 3: Continuïteit; onderwijsactiviteiten blijven vooralsnog bestaan; minder zekerheid is er voor extra-curriculaire activiteiten gericht op bewustwording

Voor wat betreft het ondernemerschapsonderwijs is de continuïteit verzekerd zolang voldoende studenten geïnteresseerd zijn om de vakken te volgen. Onderwijsactiviteiten worden inmiddels vanuit reguliere onderwijsmiddelen (1^e geldstroom) gefinancierd, en dat verzekert het voortbestaan van deze activiteiten voor de komende jaren. Voor extra-curriculaire activiteiten (deels onderwijs, deels bewustwording) kan de 1^e geldstroom niet worden ingezet en is continuïteit derhalve niet verzekerd. Voor dergelijke activiteiten is alternatieve financiering nodig vanuit een combinatie van middelen van de onderwijsinstellingen zelf en van derden (bijvoorbeeld sponsoring, strategische samenwerking, (Europese) subsidies en een eigen bijdrage voor deelname aan activiteiten)¹⁴. Activiteiten gericht op het starten en groeien van ondernemingen bestonden vaak al langer. Het voortbestaan lijkt verzekerd omdat instellingen (met name universiteiten) er direct belang in zien en deze activiteiten ook worden bevorderd vanuit het nieuwe Valorisatieprogramma¹⁵.

De commissie heeft de indruk dat er bij universiteiten soms beperkt draagvlak is om over de hele breedte meer aandacht te schenken aan ondernemerschapsonderwijs of ondernemende vormen van ander onderwijs. Dat was wel de bedoeling van de regeling, maar de Adviescommissie Onderwijs & Ondernemerschap heeft indertijd in haar advies aan de betrokken ministers al gewezen op het feit dat deze brede insteek 'verflauwend' werkte op de voorstellen die zij had ontvangen. Misschien was een focus op bepaalde thema's en vakgebieden beter geweest. Het draagvlak voor ondernemerschapsonderwijs bij hogescholen is groter dan bij universiteiten, zoals blijkt uit de cijfers van de 2-meting. Beredeneerd vanuit hun taakopvatting is dat ook logisch. Universiteiten zijn van oudsher meer gericht op onderzoek en kennisverspreiding dan op het aanleren van vaardigheden. Des te pregnanter is dan ook het feit dat CoE's slechts beperkt activiteiten hebben ontplooid gericht op het bewerkstelligen van een mentaliteitsverandering bij het docentencorps. De focus is vooral gelegd op het onderwijs aan en de bewustwording bij studenten. Dat is opmerkelijk omdat de Adviescommissie Onderwijs en Ondernemerschap in haar advies aan de Ministers van EZ en OCW nog gewezen had op het belang van 'train de trainer' activiteiten. Volgens de Evaluatiecommissie was meer aandacht voor 'train de trainer' wenselijk geweest om een blijvend effect te creëren. De CoE activiteiten lijken nu te draaien op 'nieuwe' mensen. Dat is niet erg zolang deze mensen ook de opdracht hebben ondernemendheid en ondernemerschap over te dragen op de overige docenten.

Hoofdvraag 4: de regeling is efficiënt uitgevoerd

De uitvoeringskosten (inclusief externe onderzoeken en (tussen)evaluaties) bedragen 3,8% van het totale subsidiebedrag. Dat is redelijk omdat voor vergelijkbare regelingen de uitvoeringskosten bij Agentschap NL variëren van 3% tot 5%. De Commissie heeft gehoord dat de meningen over de zwaarte van de administratieve lasten sterk uiteenlopen. Zij heeft echter niet de indruk dat de administratieve lasten voor de CoE's hoger zijn dan hetgeen men redelijkerwijs mag verwachten. Wel is zij van mening dat een zekere standaardisatie van rapportages wenselijk was geweest.

¹⁴ Zie bijvoorbeeld de Global Entrepreneurship Week zoals beschreven in paragraaf 5.1 van dit rapport.

¹⁵ Zie www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/valorisatieprogramma.

Voorwaarden voor succes

Gedrevenheid van de betrokken personen en continuïteit in de bezetting zijn belangrijke ingrediënten voor succes

De gedrevenheid en persoonlijke kwaliteit van de CoE verantwoordelijke(n) zijn van groot belang voor het welslagen van een CoE. Een CoE trekker moet bij uitstek zelf ook een ondernemend persoon zijn, en zich niet laten afschrikken door weerstand binnen de betrokken organisatie(s). Continuïteit in de bezetting helpt de betrokkenen om als voorlopers c.q. ambassadeurs te kunnen optreden.

Samenwerkende instellingen moeten elkaar versterken

Samenwerking, zo meent de commissie, is alleen zinvol als deelnemende instellingen elkaar aanvullen. Zo beschouwd lijkt samenwerking tussen een hogeschool en een universiteit effectiever dan samenwerking tussen twee hogescholen of tussen twee universiteiten. Samenwerking heeft volgens de Commissie niet altijd wat opgeleverd. Enerzijds biedt samenwerking met andere onderwijsinstellingen kansen om gebruik te maken van elkaars expertise en ervaring zodat "het wiel niet opnieuw hoeft worden uitgevonden". Anderzijds gaat samenwerking met andere onderwijsinstellingen ook gepaard met afstemmingskosten en kan fysieke afstand een belemmering zijn voor samenwerking en bereiken van studenten van de verschillende instellingen. CoE's bestaande uit één onderwijsinstelling zijn overigens niet per definitie succesvoller dan CoE's bestaande uit meerdere instellingen. De toegevoegde waarde van de samenwerking zou een criterium moeten zijn bij de beoordeling van subsidieaanvragen.

Aanbevelingen

Besteed meer aandacht aan de meting van het effect van activiteiten

Het aantal bereikte studenten is aanzienlijk. Het is echter nog niet duidelijk wat de CoE activiteiten teweeg gebracht hebben bij de studenten in termen van mentaliteitsverandering of het daadwerkelijk oprichten van een onderneming na afloop van de studie. De CoE's hadden meer tijd en geld kunnen besteden aan het meten van de effecten van hun activiteiten. Agentschap NL had nadrukkelijker eisen kunnen stellen op dit punt. Meer aandacht voor effectmeting had goed gepast bij het experimentele karakter van de regeling, en het leereffect (ook voor andere instellingen) vergroot. Ter relativering van dit punt: het maximale effect zal pas met jaren vertraging zichtbaar zijn. De Commissie adviseert om in de toekomst duidelijkere afspraken te maken met subsidieontvangers over de monitoring van effecten en daarbij vooral aandacht te schenken aan uniforme prestatie-indicatoren met uniforme definities. Dergelijke indicatoren vergemakkelijken het tussentijds bijsturen en het doen van uitspraken over effecten over het geheel van een (subsidie)regeling.

Zorg voor breed draagvlak voor de CoE activiteiten binnen de betrokken instellingen

De Commissie heeft geconstateerd dat instellingsbreed draagvlak (op niveau faculteiten en docenten) uitzonderlijk is, en dat sommige samenwerkingsverbanden moeizaam lijken te functioneren. Dit probleem komt vaker voor bij de universiteiten dan bij de betrokken hogescholen. Diverse geïnterviewden hebben aangegeven dat de sterke focus van universiteiten op onderzoek (wetenschappelijke publicaties) en de wijze van financiering van het onderwijs aan universiteiten een belemmering vormt voor de introductie van ondernemerschapsonderwijs aan de universiteiten.

Commitment en draagvlak zijn zowel nodig bij het College van Bestuur als bij de relatief autonome onderdelen van de onderwijsinstellingen.

Verbeter de zichtbaarheid van ondernemerschapsonderwijs

Alle centra ontplooiën min of meer dezelfde activiteiten. Het is niet duidelijk in hoeverre er sprake is van kwaliteitsverschillen tussen de centra. Maar er zijn duidelijke verschillen in presentatie. Uit deskresearch blijkt dat de vindbaarheid van ondernemerschapsonderwijs (en overige activiteiten) sterk verschilt tussen instellingen. Studenten die zich via de website willen oriënteren op ondernemerschap vinden in het ene geval een overzichtelijke website, in het andere geval bijna niets. Sommige CoE's hebben een eigen website, maar die is dan vanuit de websites van de deelnemende instellingen niet te vinden. Het inrichten van een goede 'webroute' vanaf de meest logische startpagina (namelijk, de eigen instelling) had eigenlijk een basis eis moeten zijn voor alle CoE's.

Ontwikkel een visie op het betrekken van het bedrijfsleven bij een CoE

De betrokkenheid van het bedrijfsleven is vooral incidenteel (geven van lezingen, optreden als jurylid etc.) hetgeen goed past bij behoefte bedrijven om incidenteel bij te dragen aan bewustwording en dan weer verder te gaan met het dagelijkse werk. Voor meer structurele of langdurige betrokkenheid is een groter belang nodig (bijv. startende ondernemers/studenten langdurig volgen/begeleiden om zicht te krijgen op interessante investeringsmogelijkheden (venture capital). De Commissie heeft de sterke indruk dat noch de meeste CoE's, noch Agentschap NL en de beleidsdepartementen een duidelijke visie hebben op de rol van het bedrijfsleven bij een CoE.

Vereng de activiteiten niet tot het onderwerp 'Oprichten van een eigen onderneming'

De evaluatiecommissie heeft de indruk dat veel activiteiten gericht zijn op het oprichten van een eigen onderneming; op ondernemerschap dus. Maar zoals de Adviescommissie bij de start van de CoE's al heeft aangegeven; ondernemend gedrag, ook voor mensen in loondienst, is minstens zo belangrijk. De evaluatiecommissie voegt daaraan toe dat ook het overnemen van bestaande ondernemingen meer aandacht behoeft.

BIJLAGE 1 – CV'S LEDEN EVALUATIECOMMISSIE

mevrouw prof. dr. M. van der Steen (voorzitter)

Marianne van der Steen is gepromoveerd op het gebied van innovatie economie (1999). Zij is hoogleraar en wetenschappelijk directeur Innovatie en Ondernemerschap aan de Antwerp Management School (AMS)- de autonome management school van de Universiteit van Antwerpen. Tevens is zij gast professor bij het biomedisch instituut (HTSR-MIRA) van de Universiteit Twente. Zij publiceert over academisch en corporate (biomedisch) ondernemerschap en ecosysteem innovatie in tijdschriften zoals Journal Technology Transfer , Technovation en International Journal of Entrepreneurship and Small Business en Journal of Innovation Economics. Ze heeft grants ontvangen van NWO, US International Leadership Fellowship of the Government of the United States of America en awards voor wetenschappelijke artikelen. Marianne is tevens ondernemer en eigenaar van twee bedrijven en vervult verschillende (internationale) bestuursfuncties in de gezondheidssector, start-up incubators en beleidsevaluatiecommissies van o.a. valorisatie van onderzoek en ondernemerschap.

mevrouw H.C.W. Verhoeven-van Lierop (lid)

Bertha Verhoeven - Van Lierop was 34 jaar werkzaam bij Hovuma Magazijnstellingen in Reuver, waarvan de laatste jaren als eindverantwoordelijk directeur. Naast diverse andere functies, o.a. bij de Kamer van Koophandel Limburg, was ze negen jaar voorzitter van de Koninklijke Metaalunie en vice-voorzitter van Koninklijke MKB Nederland. In 1988 was ze "Zakenvrouw van het Jaar."

mevrouw dr. M.J.M. van den Berg (lid)

Dr. Niek van den Berg is vanaf 2012 met *Strix Aluco – onderzoek & innovatie* zelfstandig onderzoeker, docent en auditor op het gebied van professionalisering via het werken aan onderzoek en innovatie, met name in het beroepsonderwijs. Zo is ze docent en begeleider praktijkonderzoek bij de Master Leren en Innoveren (MLI) van zowel Hogeschool Rotterdam als Stoas Vilentum en is ze auditor van innovatieprojecten die via Het Platform Beroepsonderwijs (HPBO) subsidie ontvangen.

Niek van den Berg is als onderwijssocioloog in 1987 afgestudeerd en in 1993 gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In de jaren daarna was ze (senior)onderzoeker (Erasmus Universiteit Rotterdam, Universiteit Utrecht en Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt), wetenschappelijk stafmedewerker (Onderwijsraad) en lector beroepsonderwijs (Zadkine). Met dit lectoraat richtte ze zich vooral op het versterken van het lerende en onderzoekende vermogen van (op)leiders, scholen en stagebiedende organisaties.

In 2007-2008 was Niek van den Berg lid van de tijdelijke Adviescommissie Ondernemerschap en Onderwijs o.l.v. Prof. dr. W. Dik, die adviseerde over de aanvragen voor ondernemerschapsonderwijs (po, vo, mbo) en centres of entrepreneurship (ho). Vanuit deze hoedanigheid is Niek van den Berg lid van de Evaluatiecommissie van de Centres of Entrepreneurship.

BIJLAGE 2 - LIJST MET GESPREKSPARTNERS

ACE

Dhr. Erik Boer (directeur Amsterdam Centre for Entrepreneurship en projectleider CASE)
Dhr. Martin Haring (coördinator minor Ondernemerschap, Hogeschool van Amsterdam)
Dhr. Enno Masurel (hoogleraar duurzaam ondernemen, Vrije Universiteit)

COCI

Dhr. Paul van Ameron, kwaliteitszorg faculteit KE
Dhr. Tjaard Horlings, interim-bestuurslid faculteit KE
Mw. Arlette Kerkhof, Master interieurdesign, BKV
Mw. Gabrielle Kuiper, interim-voorzitter faculteit KE
Mw. Ingrid Mooy, oud-accountmanager COCI bij faculteit KMT

DAFNE

Dhr. Vincent Blok (WUR, docent ondernemerschapsonderwijs)
Dhr. Hans Dons (oud-hoogleraar WUR)
Dhr. Onno Omta (WUR, hoogleraar bedrijfskunde)
Mw. Gitte Schober (WUR, directeur DAFNE en Startlife)

GO!

Dhr. Andrew David, docent HAN en ArteZ
Dhr. Bart Huydts, directeur Art Business Centre (ArteZ)
Dhr. Hans van Onzen, lid adviesraad GO! (oud-HAN)
Dhr. Geert Jan Sweers, directeur GO! (HAN)
Mw. Dorien Wellen, coördinator valorisatie (RUN)

HOPE

Dhr. Hendrik Halbe, directeur HOPE/EUR
Dhr. Harald Jousma, directeur Science-Based-Business (Universiteit Leiden)

MC4E

Dhr. Jan Cobbenhagen, directeur MC4E
Dhr. Edward Peeters, directeur School of Business & Economics

Beleid en uitvoering

Mw. Jackie Bax, programmamanager Innovatie, hoger onderwijs (OCW)
Mw. Eline Beemsterboer (Agentschap NL, coördinator onderwijs & ondernemerschap)
Mw. Ekim Sincer, senior beleidsmedewerker Ondernemerschap (EZ)
Dhr. Thomas van Vliet (Agentschap NL, projectadviseur onderwijs & ondernemerschap)

BIJLAGE 3 - LITERATUUR

B&A Groep, "*Nulmeting Onderwijs en Ondernemerschap 2007*", Den Haag, Januari 2008

Ecorys, "*Tweemeting Onderwijs en Ondernemerschap 2012*", Rotterdam, november 2012

Europese Commissie, "*Effects and impact of entrepreneurship programmas in higher education*", Brussel, Maart 2012

Erasmus Centre for Entrepreneurship, "*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS): National report Netherlands*", Rotterdam 2011

Panteia/EIM, "*Tussentijdse evaluatie 28 projecten 'Ondernemerschap en Onderwijs'*", Zoetermeer, Januari 2010

Panteia/EIM, "*Eenmeting Onderwijs en Ondernemerschap 2010*", Zoetermeer, Mei 2010

Panteia/EIM, "*Ondernemerschap in het hoger onderwijs: een tussentijdse evaluatie van zes Centres of Entrepreneurship*", Zoetermeer, Augustus 2011

Panteia/EIM, "*Global Entrepreneurship Monitor 2010; The Netherlands*", Zoetermeer, Augustus 2011

BIJLAGE 4 – NEGEN INSPIRERENDE VERHALEN OVER DE CENTRES OF ENTREPRENEURSHIP

Deze bijlage is gericht op het op toegankelijke wijze weergeven van de geleerde lessen bij het implementeren van ondernemerschap in het onderwijs, zoals dat heeft plaatsgevonden binnen de zes Centres of Entrepreneurship. De verhalen geven inzicht in het leerproces van de CoE's om hun resultaten te bereiken en kan docenten en bestuursleden van hoger onderwijsinstellingen en beleidsmakers op inspirerende ideeën brengen om studenten tot meer ondernemend gedrag te stimuleren. De verhalen laten de succesfactoren zien, maar tonen ook wat niet heeft gewerkt, wat beter had gekund et cetera.

Agentschap NL heeft, mede na consultatie van sommige CoE's zelf, een selectie gemaakt van inspirerende, tot voorbeeld strekkende initiatieven die een breed beeld geven van de praktijk en een gespreksleidraad gemaakt. Bij de selectie van de interviewpartners is er voor gekozen om verschillende perspectieven aan bod te laten komen (bijv. studenten, docenten en ondernemers). Agentschap NL heeft Leene Communicatie ingeschakeld om de interviews uit te voeren, de verhalen op te stellen en deze af te stemmen met de interviewpartners.

Grenzen verleggen met 'The 16' (Amsterdam Center for Entrepreneurship)

Jessie Brockhoff, projectleider en deelnemer

Het initiatief

Onder de noemer The 16 Student Entrepreneurs maken jaarlijks zestien Amsterdamse studenten kennis met internationaal ondernemerschap. Daarbij zijn ze zelf grotendeels verantwoordelijk voor de financiering en de invulling van het reisprogramma.

De VS was de bestemming van de eerste editie in 2011. De tweede reis ging in het voorjaar van 2012 naar China. Momenteel is de derde reis in voorbereiding, dit keer naar Turkije.

Betrokken partijen

Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE)

1&12 Ventures

Universiteit van Amsterdam (UvA)

Vrije Universiteit (VU)

Hogeschool van Amsterdam (HvA)

Hogeschool INHolland Amsterdam (INHolland)

The 16 Student Entrepreneurs is één van de succesverhalen van het Amsterdam Centre for Entrepreneurship (ACE). In de basis is het idee heel simpel. Zestien ondernemende studenten maken in een ander land kennis met internationaal ondernemerschap en zijn – heel belangrijk – zelf grotendeels verantwoordelijk voor het programma en de financiering van de reis. Projectleider Jessie Brockhoff vertelt hoe 'The 16' ontstond en waarom het initiatief werkt.

“Toen ik in 2010 aan de Vrije Universiteit met mijn Master Entrepreneurship begon zag ik overal wervingsposters van grote multinationals hangen. Leuk, dacht ik, maar ik wil juist zélf gaan ondernemen. Door mijn bijbaan bij Handelsroute – een bureau dat zakenreizen voor onder meer ICT-ondernemers organiseert – kwam ik op een idee: waarom bestaan er niet zulke reizen voor studenten? Toen ik hierover contact opnam met ACE, bleek dat zij samen met investeringsmaatschappij 1&12 Ventures al aan het nadenken waren over een reis met studenten naar de VS. Het klikte meteen en vervolgens zijn Erik Boer van ACE, Hans Roeland Poolman en Chatib Sjarbani van 1&12 Ventures, Arnoud Jullens - voorheen ACE, nu actief bij YES!Delft – en ik bij elkaar gaan zitten. Al snel lag er een plan om een studiereis op te zetten voor ondernemende studenten van de VU, UvA, HvA en INHolland. Erik, Hans Roeland, Chatib en ik zijn nog steeds de kern die elk jaar in grote lijnen de projectplanning maakt en de bestemming uitzoekt. Per editie rouleren docenten van de betrokken opleidingen in een team coaches.”

Zelf aan de slag

“Kenmerkend aan The 16 Student Entrepreneurs is dat ook het hele voortraject van de reis in het teken staat van ondernemerschap. Deelnemende studenten moeten ieder een evenredig deel van de financiën inbrengen door sponsors en partners aan te trekken. Tegelijkertijd moeten ze bijdragen aan een inhoudelijk sterk reisprogramma. Zo zijn we in 2011 in de VS op bezoek geweest bij universiteiten als Stanford en MIT en ondernemingen als Facebook. Tijdens het voortraject leren studenten misschien nog wel meer dan tijdens de reis zelf. Ze moeten bepalen welke sponsors ze benaderen en bedenken wat ze die sponsors kunnen bieden, bijvoorbeeld veldonderzoek of het leggen van interessante contacten. Ook tijdens de reis zijn de studenten voor de sponsors aan het werk.”

Voor de eerste reis in 2011 brachten de deelnemers in drie maanden tijd 26.000 euro bij elkaar, vrijwel geheel met sponsoropdrachten. De sponsors houden aan die opdrachten niet alleen waardevolle informatie over. Ze blijven vaak ook gebruik maken van het contact met de betrokken studenten. Bijvoorbeeld om geschikte stagiairs te vinden.”

Openhartig verhaal

“Onze selectiecriteria zijn eigenlijk heel simpel: we zoeken de meest ondernemende studenten in Amsterdam. Voor de eerste editie hadden we meer dan honderd aanmeldingen. Om de eerste schifting te maken, hielden we tijdens de eerste bijeenkomst bewust een even kort als openhartig verhaal: we willen naar VS en we hebben – op dit moment nog – geen geld. Dat zorgde meteen voor een aantal afhakers die alleen een leuke reis naar Amerika wilden maken. Degenen die bleven, gaven we 72 uur om een motivatie te sturen. Uit de inzendingen kozen we 25 studenten die de week erop mochten pitchen. Eén studente zat op dat moment in New York. Zij deed haar pitch via Skype, terwijl het voor haar op dat moment 05.00 uur 's nachts was. Dat zegt wel wat over je motivatie!”

Niet voor de studiepunten

“The 16 is een strikt extracurriculaire activiteit en dat blijft zo. We willen geen mensen die alleen meedoen voor de studiepunten. Dat vraagt wel een bepaalde mentaliteit van de deelnemers. Tijdens de eerste reis naar de VS moest een studente in Boston een tentamen doen op haar hotelkamer, waarbij één van de coaches toezicht hield.”

Buddies

“Bij de eerste editie waren de coaches heel actief betrokken bij de algehele organisatie. Het jaar erna wilden de studenten meer op eigen houtje opereren en dat past natuurlijk wel bij het ondernemerschap dat we nastreven. We merkten echter wel dat het niveau van het programma hoger wordt naarmate de coaches een actievere rol spelen. De groep studenten die naar China ging, pakte het overigens wel heel slim aan door op Chinese universiteiten ‘buddies’ te zoeken. Dat werkte heel goed, omdat ze daarmee meteen plaatselijke contacten hadden die de taal spraken.”

Blijvend fenomeen

“Intussen zijn we alweer druk bezig met de derde editie. De bestemming is Turkije, één van de snelst groeiende economieën ter wereld en een economische brug tussen Europa en het Midden-Oosten. Bovendien heeft Turkije sterke banden met specifieke Nederlandse sectoren, zoals de videogamesindustrie. The 16 Student Entrepreneurs is inmiddels echt een blijvend fenomeen binnen het Amsterdamse hoger onderwijs. Ik zie zeker mogelijkheden om dit op andere plekken in Nederland op te zetten en we hebben zelfs al vragen uit het buitenland over een internationale editie!”

Leerpunten van The 16 Student Entrepreneurs

- Maak studenten zelf (mede)verantwoordelijk voor de financiering en het reisprogramma. Zo wordt het voortraject minstens zo interessant en leerzaam als de reis zelf;
- Wees niet bang om de lat hoog te leggen, dan hou je de meest gemotiveerde studenten over;
- Een externe partnerorganisatie – zoals 1&12 Ventures – kan een waardevolle bijdrage leveren bij het leggen van contacten, het beoordelen van het reisprogramma en het selecteren van de studenten;
- Organiseer een kick off weekend om de studenten kennis te laten maken met elkaar en met deze groep een ‘roadmap’ te maken hoe ze de reis willen organiseren;
- Organiseer een afsluitend evenement, waarvoor studenten sponsors kunnen uitnodigen om hun bevindingen en resultaten te presenteren.

ACE levert effectieve krachtenbundeling

Erik Boer, Directeur Amsterdam Center for Entrepreneurship

Het initiatief:

De vier Amsterdamse universiteiten en hogescholen participeren gezamenlijk in één centrum voor ondernemerschap onder de naam ACE (Amsterdam Center for Entrepreneurship). Deze vorm van samenwerking draagt bij aan een krachtiger positionering van ondernemerschapsonderwijs in het Amsterdamse hoger onderwijs.

Betrokken partijen:

Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE)
Universiteit van Amsterdam (UvA)
Vrije Universiteit (VU)
Hogeschool van Amsterdam (HvA)
Hogeschool INHolland Amsterdam (INHolland)
Gemeente Amsterdam
Rabobank Amsterdam
Ernst & Young

Eén centrum voor ondernemerschap voor alle universiteiten en hogescholen in Amsterdam. Is dat een goed idee? Het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) bewijst van wel. In vier jaar tijd slaagde ACE erin om ondernemerschap breed op de agenda te krijgen binnen het Amsterdamse hoger onderwijs en een uitgebreid netwerk van private en publieke partners aan zich te binden. Dat succes blijkt vooral een kwestie van focus. Of zoals Erik Boer, directeur van ACE, het formuleert: "Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om beter te presteren."

Toen in 2008 met de subsidie van Agentschap NL het Centre for Amsterdam Schools for Entrepreneurship (CASE) werd opgericht, hadden de VU, UvA, HvA en INHolland al ieder hun eigen centra voor ondernemerschapsonderwijs. "Daarmee ontstond een ware spaghetti aan organisaties, die eigenlijk niet viel uit te leggen aan buitenstaanders", aldus Boer. "Intussen waren alle betrokkenen wel positief over de samenwerking die via CASE op gang was gekomen. Daarom besloten we om in 2009 onder één naam verder te gaan met ondernemerschapsonderwijs in Amsterdam. Dat werd ACE, het Amsterdam Center for Entrepreneurship."

Cultuurverschillen

Samen een gemeenschappelijke vlag hijsen is één ding. Vervolgens daadwerkelijk met vier grote onderwijsinstellingen een gezamenlijke organisatie smeden is een ander verhaal, maakt Boer duidelijk. "De knelpunten waar we tegenaan liepen bestonden vooral uit cultuurverschillen; oude rivaliteiten, botsende visies en dergelijke. Inmiddels zijn we zover dat we daar openlijk met elkaar over kunnen praten, al betekent dat niet dat daarmee alles ook is opgelost. Het is een langdurig proces dat je niet kunt afdwingen."

Wat samenwerking oplevert

Het succes van de samenwerking is terug te voeren op twee belangrijke uitgangspunten, benadrukt Boer. "Ten eerste moet je niet alles vanaf het begin proberen dicht te timmeren. Ga eerst gewoon aan de slag en kijk na een paar jaar hoe je de zaken het beste kunt structureren. Blijf daarbij respectvol voor wat mensen binnen hun eigen organisaties doen, ook als dat niet strookt met de oorspronkelijke afspraken. Ten tweede moet je voor ogen houden dat samenwerking geen doel is op zich, maar een middel om dingen beter en effectiever te doen. Als je mensen duidelijk kunt maken wat samenwerking hen oplevert, krijg je makkelijker de neuzen dezelfde kant op."

Krachtiger positioneren

"Met een gezamenlijk centrum voor ondernemerschap onder één naam kun je jezelf vooral krachtiger positioneren naar je verschillende doelgroepen", vertelt Boer. "Als je in alle uitingen onder dezelfde naam opereert, blijft die naam immers beter hangen bij mensen. Daardoor val je bijvoorbeeld sneller op bij studenten. Daarbij helpt het voor ons dat ACE ook zelf wetenschappelijk onderzoek doet. Dat versterkt onze positionering ten opzichte van de kennisinstellingen waarmee we samenwerken." Ook op andere vlakken, zoals als financiering en kennisdeling, levert de samenwerking voordelen op. "Doordat we onder de vlag van ACE meer naamsbekendheid hebben, zijn we aantrekkelijker voor sponsors. En bij de invulling van bijvoorbeeld masterclasses en minoren kunnen we putten uit de expertise van niet één, maar vier grote kennisinstellingen."

Boven verwachting

De resultaten van vier jaar ACE zijn volgens Boer boven verwachting. "We hebben ondernemerschap echt op de kaart gezet in het Amsterdamse hoger onderwijs", stelt hij. "Denk aan de minoren en masterspecialisatie Entrepreneurship, de jaarlijkse Summerschool Ondernemerschap en natuurlijk de verschillende onderzoeksprojecten. We zijn nu zo ver dat we met de VU en UvA een voorstel bij het ministerie gaan indienen voor een gezamenlijke Master Entrepreneurship. Dat wordt de eerste op zichzelf staande MSc voor ondernemerschap in Nederland. Zonder ACE had het ondernemerschapsonderwijs zich in Amsterdam misschien wel in dezelfde richting ontwikkeld, maar dan was het veel langzamer gegaan. Ook zou het een stuk lastiger zijn geweest om financiële partners aan te trekken."

Kom langs!

"Vanzelfsprekend is iedereen van harte welkom om te komen kijken hoe wij het gedaan hebben", zegt Boer tot slot. "Bedenk daarbij wel dat het ontwikkelen van een organisatie-model maatwerk is. Iedere regio heeft immers zijn eigen context en vraagt om een eigen aanpak. Met simpel kopiëren ben je er dus niet."

Tips & leerpunten

- Samenwerking is geen doel maar een middel om beter te presteren;
- Probeer niet van tevoren alles tot in detail vast te leggen;
- Hou focus op je gezamenlijke hoofddoel: het bevorderen van ondernemerschap in het onderwijs;
- Zorg voor een goede vibe en positionering van je 'merk';
- Maak fondsen en mankracht vrij voor structureel wetenschappelijk onderzoek.

Procesbeheersing voor ondernemende creatieven (Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie)

Rens Machielse, onderwijsleider, docent en bestuurslid faculteit Kunst, Media & Technologie

Tjaard Horlings, bestuurslid faculteit Kunst & Economie

Martijn van Gessel, Programmamanager Creative Design Practices & Applied Narrative Design

Het initiatief

In juni 2009 startte de faculteit Kunst, Media & Technologie (KMT) van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) een Community of Practice op het gebied van Ontwerpprocessen, Samenwerkingsvormen en Multidisciplinariteit (OSM). In de Community of Practice komen docenten, onderzoekers en professionals uit het veld bij elkaar om kennis en ontwikkelingen te delen, ten behoeve van onderwijs en onderzoek. Doel is om aankomende creatieve professionals beter te leren omgaan met de steeds complexer wordende processen bij de totstandkoming van een creatief product.

Betrokken partijen

Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie (COCI)

Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)

Hoe leid je creatieve professionals op die niet alleen mooie dingen maken, maar ook in staat zijn om daarmee hun brood te verdienen? Om voor dat vraagstuk bruikbare handvatten te ontwikkelen, heeft de faculteit Kunst, Media & Technologie (KMT) van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) een eigen denktank: de Community of Practice voor Ontwerpprocessen, Samenwerkingsvormen en Multidisciplinariteit (OSM). Twee betrokkenen geven tekst en uitleg.

Rens Machielse, Hoofd Muziektechnologie bij de faculteit KMT schetst de aanleiding voor de Community of Practice: "Wij leiden studenten op in een vakgebied dat de afgelopen jaren ingrijpend is veranderd. De technologie wordt steeds gebruiksvriendelijker en speelt daardoor een kleinere rol. Iedereen kan tegenwoordig een film of muziekstuk maken op de computer, dus hoe onderscheid je je als afgestudeerde van een kunstopleiding?" Het antwoord ligt volgens Machielse in de processen die voorafgaan aan de totstandkoming van een creatief eindproduct.

Steeds complexer

"In tegenstelling tot de gebruikte technologie zijn de productie- en ontwerpprocessen in onze branche steeds complexer geworden. Vroeger gaf een regisseur opdracht aan een componist voor een soundtrack en kwam later het resultaat beluisteren. Steeds vaker zit een regisseur gedurende het gehele proces om de tafel met mensen van verschillende disciplines en komt via continue interactie een creatief product tot stand. Vandaar dat we binnen de HKU steeds meer aandacht besteden aan ontwerpprocessen, samenwerkingsvormen en multidisciplinariteit. De Community of Practice komt voort uit een behoefte om op dit gebied kennis te delen en onderzoek te verrichten. Dit moet vervolgens leiden tot bruikbare handvatten voor het kunstonderwijs."

Uit het veld

Naast een 'harde kern' van zes mensen, die tweewekelijks bij elkaar komt, bestaat de Community of Practice uit een groeiende kring van onderwijshoofden, vakdocenten, programmaleiders en ervaren creatieve professionals – zoals muziekproducers en filmmakers – uit het netwerk van de faculteit KMT. Binnen de Community of Practice wordt niet alleen gepraat over manieren om aandacht voor OSM in het onderwijs te verwerken. "We onderzoeken ook hoe die processen in de praktijk werken. Juist daarvoor is de bijdrage van professionals uit het veld waardevol", stelt Machielse. Hoewel de Community of Practice OSM oorspronkelijk een initiatief is van de faculteit KMT, werken de verschillende faculteiten steeds meer samen aan onderwijsprojecten en onderzoek op het gebied van ontwerpprocessen. "Zo hebben we vorig jaar met de faculteiten Kunst Media & Technologie, Theater, en Kunst & Economie een multidisciplinair project gedaan in de Utrechtse volksbuurt Wijk C. Daarbij realiseerden gemengde groepen studenten kunstprojecten in de wijk, in samenwerking met bewoners en lokale bedrijven", voegt Machielse toe. "Zulke samenwerkingsverbanden ontstaan al snel als we merken dat we een vraagstuk of uitdaging beter kunnen tackelen door onze eigen expertise met die van andere faculteiten te combineren."

Onderzoek en onderwijs

Het onderzoek dat de Community of Practice verricht, heeft bijgedragen aan de totstandkoming van verschillende vormen van projectonderwijs waarin ondernemerschap centraal staat. Zo is er voor vierdejaarsstudenten aan de faculteit KMT de programmamodule Creative Design Practices "Hierin experimenteren studenten zelf met verschillende manieren om de processen voor ontwerp en conceptvorming in te richten. Bijvoorbeeld door fysiek met elkaar in één ruimte aan een concept te werken, in plaats van op afstand via internet, wat tegenwoordig gebruikelijk is", zegt Machielse. Andere voorbeelden van ondernemerschapsonderwijs binnen de HKU zijn de module 'Het Ondernemerslab' waarin vierdejaarsstudenten Kunst & Economie als afstudeerproject een eigen onderneming opzetten, en de module TRENDS waarin tweedejaarsstudenten naast een ondernemersplan ook het bijbehorende creatieve concept uitwerken.

Samenwerking

"Het Ondernemerslab en de verschillende vormen van projectonderwijs zijn (door)ontwikkeld onder begeleiding en invloed van COCI, het Centrum voor Ondernemerschap in de Creatieve Industrie", aldus Martijn van Gessel, Programmamanager Creative Design Practices & Applied Narrative Design. "Alumni in de Community of Practice gaven aan wat zij misten in het onderwijs: ervaring opdoen met ondernemerschap." Het projectonderwijs voorziet in die behoefte. "Het vraagt een ondernemende houding van de studenten. Zij moeten samenwerken met een echte opdrachtgever uit het werkveld. Deze opdrachtgever geeft een echte opdracht, met een echte deadline en een echt budget." Het Ondernemerslab gaat nog een stapje verder. "Het geeft studenten in de afstudeerfase de kans om onder begeleiding te werken aan hun bedrijfsidee en de opstart van een eigen onderneming", aldus Van Gessel. Voor de toekomst van de Community of Practice zijn volgens Van Gessel al concrete plannen. "Nieuwe afgestudeerden gaan de Community of Practice versterken en oprispen zodat zij met hun ervaringen in het onderwijs en werkveld het onderwijs op het gebied van ondernemerschap kunnen helpen verbeteren en (door)ontwikkelen."

Maatwerk

"De precieze bijdrage van COCI verschilt per faculteit", stelt Tjaard Horlings, projectleider van COCI. "Dat is een bewuste keuze omdat elke faculteit specifieke kenmerken en behoeften heeft. Zo

is de faculteit KMT een omgeving waarin studenten voortdurend grenzen opzoeken. Om dat te stimuleren moet je een soort 'playground' scheppen waarin ze vrijuit kunnen experimenteren. Initiatieven op het gebied van ondernemerschap moeten daarbij aansluiten." Toch ziet Horlings vooral toekomst in een sterkere samenwerking binnen de HKU als geheel. "Het liefst zou ik iedereen op één grote campus bij elkaar hebben, in plaats van de verschillende gebouwen in de stad die we nu hebben. Juist die faculteiten samen zouden geweldige dingen kunnen ontwikkelen. Ook op het gebied van ondernemerschap binnen het kunstonderwijs."

Tips & leerpunten

- Zoek de betrokkenheid van professionals uit de beroepspraktijk.
- Zorg dat je onderzoeksonderwerpen goed afbakent. Binnen het brede kennisgebied van ontwerpprocessen kun je snel de focus verliezen;
- Gebruik de beroepspraktijk altijd als leidend uitgangspunt;
- Pas opgebouwde kennis toe in het onderwijs en gebruik de resultaten als input voor vervolgonderzoek.

'Summer Course' op het scherpst van de snede (Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship)

Marjolein Helder, deelnemer aan de Summer Course 2008 en ondernemer

Het initiatief

Het Bootcamp is een twee weken durende zomercursus (één week in Nederland, één week in de VS) voor PhD-studenten en post-docs uit verschillende disciplines in Life Sciences. De deelnemende studenten komen uit de VS en uit Nederland. Het Bootcamp maakt de studenten via een intensief programma vertrouwd met de belangrijkste ideeën, vaardigheden en competenties rondom ondernemendheid en ondernemerschap. Sinds 2008 vonden vier Bootcamps plaats, waaraan in totaal 67 PhD's en post-docs deelnamen.

Betrokken partijen

DAFNE Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship

Wageningen University & Research centre (WUR)

Wisconsin University, Madison

Een stoomcursus ondernemerschap die letterlijk en figuurlijk het beste van twee werelden biedt. Dat is het Bootcamp, een door DAFNE geïnitieerde zomercursus in Nederland én de Verenigde Staten (VS) voor ondernemende PhD-studenten en post-docs in de Life Sciences. Marjolein Helder, deelnemer aan de eerste editie in 2008 en inmiddels zelf ondernemer, vertelt over haar ervaringen.

Helder kwam in aanraking met het Bootcamp door Gitte Schober, de projectleider van DAFNE, die ze kende via het businesscafé van WUR. "Ik was meteen geïnteresseerd omdat ik op dat moment al rondliep met specifieke ideeën om een onderneming te beginnen. De selectie vond voornamelijk plaats op basis van je cv en schriftelijke motivatie. Het Bootcamp was die eerste editie nog niet zo bekend, waardoor het niet meteen storm liep met de inschrijvingen."

Echt een bootcamp

Het programma bestond uit een 'blok' van een week in Nederland en een 'blok' van een week in de VS. "Het Nederlandse blok was vooral gericht op de ondernemer zelf en wat er van je als persoon wordt gevergd", vertelt Helder. "Het blok in de VS was heel anders, veel meer gericht op de theorie van het zaken doen. We waren in de weer van 08.00 uur 's ochtends tot 21.00 uur 's avonds; heel intensief. Echt een wat je noemt een bootcamp dus. Daarbij merkte ik dat Amerikanen veel meer gefocused zijn op de financiële kant van een businessmodel. Ze zijn veel scherper als het gaat om financiële informatie. Hoe ga je om met investeringen? Hoe vind je investeerders? Over wat voor bedragen praat je? Dat soort vragen."

Netwerk opbouwen

De uitwisseling met studenten uit de VS was volgens Helder enorm waardevol. "Het verruimt je blik en zet je ideeën over hoe een bedrijf op te zetten in een heel nieuw perspectief. Daarnaast is er het sociale aspect. Je bouwt met zo'n programma meteen een netwerk op. De contacten die ik in

die twee weken opdeed, benut ik nu nog steeds voor mijn eigen bedrijf Plant-E dat zich specialiseert in elektriciteit uit levende planten.”

Op scherp

“Wat me het meest is bijgebleven, is mijn ontmoeting met Steve Burrill”, vertelt Helder. “Burrill is een bekende investeerder in biotechnologie en verzorgde een college tijdens het blok in de VS. Na afloop kreeg ik de gelegenheid om met hem een half uur lang mijn businessplan door te spreken. Ik herinner me dat ik een investering van honderdduizend dollar had opgenomen, waarover hij doodnuchter zei dat hij niet minder dan twee miljoen investeerde in bedrijven en dat hij dit dus niet serieus kon nemen. Uiteindelijk investeerde hij niet, maar dat gesprek was wel een enorm leerzame testcase. Als iemand van dat kaliber serieus naar jouw businessplan kijkt, zet dat je plannen wel op scherp.”

Goed in elkaar

Over de vraag welke kritiekpunten ze op het Bootcamp heeft, moet Helder even nadenken. “Eigenlijk ben ik heel tevreden met wat ik ervan heb opgestoken. Het programma zat gewoon goed in elkaar, die twee blokken in Nederland en de VS gaven het een goede balans. Ik zou het zeker goed vinden als de universiteit er een vast programma van zou maken. Dit jaar is er geen Bootcamp en dat is eigenlijk doodzonde. Het is nu een paar jaar achter elkaar georganiseerd en er zijn inmiddels heel wat studenten die erover gehoord hebben en geïnteresseerd zijn. Ook in mijn eigen kennissenkring merk ik dat het leeft onder de studenten.”

Het geld waard

Daarbij mag zo’n Bootcamp volgens Helder ook best wat kosten. “Indertijd was ik verrast dat ik zelf financieel niets hoefde bij te dragen. Nu was ik op dat moment net afgestudeerd en had niet zoveel geld, dus was ik wel blij dat het geheel gesubsidieerd werd”, zegt ze. “Aan de andere kant heb je als PhD-student een vast projectbudget voor extra activiteiten en daar had het Bootcamp van mij best uit betaald mogen worden. Als ik achteraf kijk hoeveel ik eraan heb gehad, had ik het dat zeker waard gevonden. Mijn ideeën over ondernemerschap zijn door het Bootcamp niet zozeer veranderd, maar hebben wel veel duidelijker vorm gekregen.”

Giving back

“Officieel werd aan deelnemende studenten geen tegenprestatie gevraagd, maar persoonlijk voel ik wel een morele verplichting om iets terug te doen”, stelt Helder. “Daarom geef ik eenmaal per jaar een college waarin ik over mijn eigen bedrijf vertel en over de keuzes ik bij het opstarten ervan heb gemaakt. Enorm leuk om die ervaringen te delen met anderen.”

Tips & leerpunten

- Uitwisseling met buitenlandse universiteiten/studenten geeft een waardevolle extra dimensie (kennisdeling, netwerkmogelijkheden, etc.);
- Probeer ondernemers of investeerders uit de praktijk bij het programma te betrekken;
- Zorg voor continuïteit door het Bootcamp jaarlijks te laten terugkeren in het programma.

'Ga voor advies over uw businessplan hier rechtsaf...' (Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship)

Gitte Schober, directeur StartLife en projectleider van de Routeplanner

Het initiatief

Welke wegen kunnen startende ondernemers bewandelen om een business plan te ontwikkelen en financiering aan te trekken? En waar vinden ze nuttige informatie, ondersteuning, training en opleiding? De Routeplanner wijst de weg.

De Routeplanner is een instrument voor studenten van de WUR en de agrarische hogescholen, en wordt onderhouden door StartLife en haar partnerorganisaties. Oorspronkelijk was de Routeplanner in digitale en papieren vorm beschikbaar. De nieuwe versie, beschikbaar vanaf november 2012, is geheel digitaal met interactieve en dynamische eigenschappen.

Betrokken partijen

Dutch Agro-Food Network of Entrepreneurship (DAFNE)

StartLife

Wageningen University & Research Centre (Wageningen UR)

Hogeschool Van Hall Larenstein

CAH Dronten

HAS Den Bosch

Provincie Gelderland

Stel, je hebt als student een fantastisch idee om een eigen bedrijf te beginnen. Maar dan; waar moet je beginnen? Eigenlijk zou je een navigatiehulp moeten hebben, die je wegwijs maakt bij je eerste stappen als ondernemer. Dat is precies de gedachte achter de Routeplanner van StartLife, het centrum voor ondernemerschap in Wageningen. Gitte Schober, directeur StartLife en projectleider van de Routeplanner, geeft tekst en uitleg.

Over de aanleiding om de Routeplanner te ontwikkelen zegt Schober: "Ondernemerschap is niet iets dat je jonge mensen in één cursus bijbrengt. Er komt een grote verscheidenheid aan activiteiten bij kijken en het is vaak lastig om te bepalen waar je moet beginnen. Hoe kunnen we daar een logische ordening in aanbrengen? Dat was de vraag die we onszelf stelden toen we begonnen met DAFNE." DAFNE was het centrum voor ondernemerschap dat Wageningen UR samen met de agrarische hogescholen oprichtte binnen het subsidieprogramma Onderwijs & Ondernemerschap van Agentschap NL. Al brainstormend kwam het team van DAFNE op het idee van een Routeplanner. "Om het visueel te maken bedachten we het concept van een metrokaart; een overzichtelijk schema dat in één oogopslag aangeeft welke tussenstappen – oftewel haltes – je tegenkomt op weg naar je eindbestemming."

Kennis opbouwen

Voor de invulling van die 'metrokaart' gebruikte DAFNE de beginnende ondernemer als startpunt. "Van daaruit zijn we gaan kijken hoe de route naar succesvol ondernemerschap eruit ziet. Er zijn meerdere routes, namelijk de netwerkroute, de onderwijsroute of – voor vastberaden studenten – de startersroute. Haltes die je tegenkomt zijn bijvoorbeeld het inschrijven bij de Kamer van

Koophandel, een adviesgesprek over je businessplan of het volgen van een bepaald college bij een hogeschool of universiteit. Het resultaat moet zijn dat je tijdens het volgen van de route op een geleidelijke manier de kennis en vaardigheden opbouwt die je nodig hebt om succesvol een onderneming op te zetten.”

Nieuwe contacten

Voor de benodigde informatie klopte DAFNE aan bij zoveel mogelijk relevante instellingen en bedrijven in de regio rondom Wageningen. “Dat was een echte ‘eye opener’. Er bleek in de regio veel meer informatie en ondersteuning voor ondernemers beschikbaar te zijn dan we ons binnen de universiteit realiseerden. Een bijkomend effect van het ontwikkelingsproces van de Routeplanner is dan ook dat we ons netwerk flink hebben uitgebreid. Ons centrum voor ondernemerschap heeft er zelfs twee nieuwe partners aan overgehouden.” Schober geeft aan dat het niet altijd meeviel om een logische en vooral complete route te maken. “Hoeveel research je ook doet, je kunt niet altijd alle stappen invullen”, zegt ze. “Daar komt bij dat veel informatie tussentijds verandert. Denk aan de introductie van nieuwe initiatieven en regelingen, of oude die juist worden stopgezet.”

Veel gebruikt

Van de oorspronkelijke Routeplanner bestond zowel een papieren als digitale versie. “Dit met het oog op de brede doelgroep. De Routeplanner moet toegankelijk zijn voor alle studenten van de WUR en de agrarische hogescholen, evenals onze partnerorganisaties”, aldus Schober. “Vooral de papieren versie werd veel gebruikt door studenten, ook al had die als nadeel dat de informatie erg statisch was. De online versie werd weliswaar goed bezocht, maar had weinig terugkerende bezoekers. Ook waren we niet helemaal tevreden over de visuele weergave.” Omdat uit de reacties van studenten wel duidelijk werd dat de Routeplanner in een behoefte voorzag, besloot StartLife – dat de activiteiten van DAFNE intussen had overgenomen – om een nieuwe versie te ontwikkelen.

Dynamisch

“De nieuwe Routeplanner is een dynamische website die ook als App te downloaden is”, zegt Schober enthousiast. “Dynamisch wil zeggen dat de Routeplanner zich automatisch aanpast aan veranderingen in de beschikbare informatie. Ook krijgen onze partnerorganisaties de mogelijkheid om tot op zekere hoogte zelf wijzigingen en updates door te voeren. StartLife blijft verantwoordelijk voor het geheel, maar we hebben straks veel minder werk om alles actueel te houden.” Bij de ontwikkeling van de nieuwe versie maakt StartLife ook gebruik van de feedback van studenten en partnerorganisaties. “Op hun aanraden hebben we onder meer een duidelijker onderscheid aangebracht tussen curriculaire en extra-curriculaire activiteiten. En als extraatje krijgt de nieuwe Routeplanner een introductie in de vorm van een game, die is ontwikkeld door Cannibal Game Studios – een club jonge ‘whizzkids’ uit Delft en een mooi voorbeeld van succesvolle startende ondernemers.” De nieuwe Routeplanner wordt gelanceerd op 12 november tijdens de opening van de Global Entrepreneurship Week, waarvan StartLife de gastorganisatie is.

Leerpunten & tips

- Neem de behoeften van de student/starter als uitgangspunt;
- Staar je niet blind op je eigen aanbod, maar kijk actief rond in je regio. De kans is groot dat je nuttige nieuwe contacten opdoet;
- Maak de Routeplanner dynamisch, zodat deze gemakkelijk actueel gehouden kan worden.

Start&Go helpt ondernemende studenten op weg (Gelderland Onderneemt!)

Het initiatief

Gelderland Onderneemt (GO!) reikt een zogeheten Start&Go-pas uit aan studenten die een onderneming willen starten. Dit kunnen studenten zijn van de HAN, ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten en Radboud Universiteit. Met deze pas kunnen zij bij de partners van GO! gratis advies krijgen op het gebied van financiën, juridische zaken, accountancy en belastingen. Alle studenten van de betrokken onderwijsinstellingen kunnen de Start&Go-pas aanvragen. Wel vindt een selectie plaats op basis van een intakegesprek en een beoordeling van het ondernemingsplan.

Betrokken partijen

Gelderland Onderneemt (GO!)
Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN)
ArtEZ hogeschool voor de kunsten
Radboud Universiteit
Rabobank
Belastingdienst
Ernst & Young
Van den Wildenberg & Van Halder advocaten

Het is de kernactiviteit van ieder centrum voor ondernemerschap: praktische en laagdrempelige manieren vinden om startende ondernemers op weg te helpen. Zo bedacht Gelderland Onderneemt (GO!) de Start&Go-pas, waarmee studenten die een bedrijf starten naar wens gebruik kunnen maken van deskundig advies bij partnerorganisaties van GO!. Uit gesprekken met drie betrokkenen blijkt dat zowel partners als starters de meerwaarde van de Start&Go-pas ervaren.

Jeroen Vrolijks, Sectorspecialist Onderwijs & Charitas bij Rabobank Nederland, contactpersoon namens Rabobank bij Gelderland Onderneemt.

Volgens Vrolijks past het Start&Go-initiatief goed bij de visie van zijn organisatie. "Kenmerkend voor Rabobank is onze betrokkenheid bij de regio en de regionale economie. Ondernemers spelen daarin uiteraard een belangrijke rol. Zij zijn in onze ogen de schakel tussen bank en economie. Veel beginnende ondernemers komen in het eerste jaar in de problemen, omdat ze in hun enthousiasme veel valkuilen over het hoofd zien. Door hen te adviseren bij de financiële onderbouwing van hun plannen, helpen we 'ongelukken' te voorkomen. Op deze manier dragen we bij aan de kwaliteit van nieuwe ondernemers in de regio. Daar is het ons om te doen. Als bank willen we namelijk niet zozeer méér starters, maar béttere starters."

Wat de bank ervan vindt

Hoe gaat zo'n adviesgesprek met een starter in zijn werk? "We geven vooral constructieve kritiek op het ondernemingsplan: wat vinden wij als bank belangrijk? Waarop beoordelen wij een financieringsaanvraag? Welke punten moeten verder worden uitgediept? Ondernemingsplannen gaan vaak vooral over de markt, de concurrentie en natuurlijk het product of de dienst zelf. Maar

aan de cijfermatige onderbouwing ontbreekt het nogal eens. En dan gaat het om heel basale dingen zoals de gemiddelde bruto winstmarge in een bepaalde sector”, legt Vrolijks uit.

Durf de lat hoger te leggen

Bij de voorbereidende besprekingen werden GO! en de partnerorganisaties het er al snel over eens dat voor deelnemende studenten de nodige eisen moesten gelden. “We willen dat ons advies ten goede komt aan starters die zelf op zijn minst een overtuigend ondernemingsplan kunnen aanleveren”, zegt Vrolijks. “Door de lat wat hoger te leggen zijn er uiteindelijk minder passen uitgereikt dan verwacht. Maar het niveau van de starters was wel behoorlijk hoog. Daarin zie je volgens mij ook het effect terug van de versterkte focus op ondernemerschap bij de aangesloten opleidingen.”

Goed afstemmen

Over de organisatorische kant van Start&Go zegt Vrolijks: “We hebben na de start van het programma wel een paar keer moeten bijsturen. Dat had vooral te maken met wederzijdse onduidelijkheid over de werkwijze. Benader je bijvoorbeeld starters die een pas hebben gekregen, of laat je ze zelf zoeken naar advies? Uiteindelijk kwamen we daar wel uit, maar we merkten hoe belangrijk het is om elkaar op de hoogte te houden en aan te spreken als iets niet volgens plan gaat.”

Duurzame relaties bouwen

Al met al waren de resultaten van Start&Go dusdanig positief dat Rabobank besloten heeft om de betrokkenheid bij GO! voort te zetten bij het nieuwe project Gelderland Valoriseert, waarvan de HAN penvoerder. “Dat past bij onze werkwijze. Er gebeuren al te veel kortdurende projecten zonder blijvend effect. Wij geven de voorkeur aan het bouwen aan duurzame relaties met partners in de regio”, besluit Vrolijks.

Evelien Stamhuis, alumna ArtEZ hogeschool voor de kunsten, product designer en oprichter van ontwerpbureau Lienehuis.

“De voornaamste reden dat ik voor mezelf wilde beginnen, was dat het me de snelste manier leek om ervaring op te doen als product designer”, aldus Stamhuis. “Toen ik over de Start&Go-pas hoorde was ik meteen geïnteresseerd. Tijdens het intakegesprek kreeg ik heel veel vragen op me afgevuurd, maar toch herinner ik me dat ik er heel enthousiast vandaan kwam. Je springt toch in het diepe met het starten van een onderneming en dan is het erg fijn als je zulke handvatten krijgt aangereikt.”

Dat gaf een kick!

Stamhuis heeft haar pas onder meer gebruikt voor juridisch advies bij het opstellen van contracten. “Start&Go heeft mij vooral geholpen om helder te krijgen hoe je heel praktische zaken aanpakt, zoals je administratie en belastingen.” Gevraagd naar mogelijke verbeterpunten voor Start&Go zegt Stamhuis: “Het enige dat ik kan bedenken, is dat het initiatief weinig bekend was onder studenten. Juist omdat ik er zelf zoveel aan had, heb ik een aantal klasgenoten attent gemaakt op de Start&Go-pas.” Wel kijkt Stamhuis met veel enthousiasme terug aan de eindmanifestatie van GO! in november 2011. “Alle deelnemers aan de Start&Go-pas waren uitgenodigd en kregen gelegenheid om zich te presenteren aan een groot aantal bedrijven en regionale organisaties. Dat gaf echt een kick!”

Rens Rovers, alumnus Hogeschool Arnhem Nijmegen, eigenaar ElectroBuy.nl/Accessoires-onderdelen.nl, medeoprichter Tdifs.com.

“Ik wilde altijd al iets met ondernemen doen. Omdat mijn vader een elektronikawinkel heeft, kwam ik op het idee om zelf een webshop te beginnen met onderdelen en accessoires voor elektronische apparaten. Zo ontstond ElectroBuy.nl, dat na een tijdje overging in Accessoires-onderdelen.nl”, vertelt Rovers. “Tijdens mijn minor Ondernemerschap aan de HAN ontmoette ik mijn huidige compagnon Rik van der Heijden. Samen hebben we Tdifs.com opgezet, een online marktplaats voor geregistreerde domeinnamen en websites.”

Zekere voor het onzekere

Ook Rovers heeft zijn Start&Go-pas vooral gebruikt voor juridisch advies. “Van Wildenberg & Van Halder, het advocatenkantoor dat meedoet, heeft me geholpen met het opstellen van mijn algemene voorwaarden. Dat gaf vooral extra zekerheid. Ze kwamen ook met nuttige tips, zoals een clause dat eventuele geschillen in de regio Den Bosch voor de rechter moeten komen – zodat ik er in zo’n geval niet voor naar de andere kant van het land hoeft te reizen. De kans dat zoiets gebeurt is klein, maar toch.” Rovers heeft ook wel eens bij Rabobank aangeklopt voor hulp en advies. “Maar dat komt vooral doordat ik al mijn hele leven klant bij hen ben, dus niet zozeer door de Start&Go-pas.” Al met al is Rens erg te spreken over het Start&Go-initiatief. “Jonge ondernemers zijn belangrijk voor de economie en de Start&Go-pas is een heel praktisch middel om starters te ondersteunen”, zegt hij. “Het enige verbeterpunt dat ik kan bedenken is dat ik graag wat meer bijeenkomsten met andere starters had gehad. Zodat je van elkaar kunt leren en elkaar kunt motiveren. Je zou daar heel goed een soort community van kunnen maken, met bijvoorbeeld een eigen Facebookpagina.”

Tips & leerpunten

- Maak van tevoren duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en ‘spelregels’;
- Communiceer heldere richtlijnen met de studenten/starters over het gebruik van de pas;
- Zorg dat deelnemende organisaties gedurende het programma regelmatig contact hebben om waar nodig bij te sturen;
- Stimuleer dat ‘pashouders’ ook van elkaar leren, bijvoorbeeld via bijeenkomsten of het opzetten van een (online) community.

Van idee tot businessplan in honderd dagen (Holland Program of Entrepreneurship)

Het initiatief

Het Get Started Program is een honderd dagen durend traject dat ondernemers in spé helpt om van een bedrijfsidee tot een uitvoerbaar en rendabel verdienmodel te komen. Naast werkruimte in de regio krijgen deelnemers trainingen, coaching en advies van ervaren ondernemers en experts uit het bedrijfsleven. Als afsluiting van het programma worden de ondernemers geïntroduceerd bij potentiële investeerders. Achterliggende gedachte is dat ondernemers beter voorbereid beginnen aan hun bedrijf en hierdoor een grotere kans van slagen hebben. Tevens moet dit bijdragen aan een snellere groei. De deelnemers zijn afkomstig van de universiteiten en incubators ('broedplaatsen' voor ondernemers) van de regio's Rotterdam, Delft en Leiden.

Betrokken partijen

Holland Program of Entrepreneurship (HOPE)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Technische Universiteit Delft

Universiteit Leiden

YES!Delft

Creative Factory

Dynamo

StartUp Campus

Roland Berger Strategy Consultants

Halbe&Koenraads

PriceWaterhouseCoopers

ABN Amro

Gemeente Delft

Gemeente Rotterdam

Gemeente Leiden

DeInvesteerdersClub

Diverse ervaren ondernemers en investeerders

In een gebied met drie universiteiten, elk toonaangevend op hun eigen kennisgebied, lopen heel wat studenten en onderzoekers rond met ideeën voor een eigen onderneming. Maar hoe maak je de stap van idee naar een concreet businessplan? Het Get Started Program geeft in honderd dagen antwoord op die vraag.

Hendrik Halbe, Projectleider HOPE

"Toen we in 2008 met het Holland Program of Entrepreneurship (HOPE) begonnen als centrum voor ondernemerschap voor Rotterdam, Delft en Leiden, maakten we een inventarisatie van de behoeften binnen de drie betrokken universitaire regio's", aldus Hendrik Halbe, die als projectleider van HOPE aan de wieg stond van het Get Started Program. "Er bleken veel mensen rond te lopen met ideeën om voor zichzelf te beginnen. En vrijwel allemaal liepen ze tegen dezelfde dingen aan: hoe kom ik van een idee tot een onderbouwd ondernemingsplan met een uitvoerbaar en rendabel

verdienmodel? Bij wie moet ik aankloppen voor advies?" De organisaties Yes!Delft, Startup Campus, Creative Factory en Dnamo die in Rotterdam, Leiden en Delft als 'incubators' – ofwel broedplaatsen – startende ondernemingen begeleiden, merkten dat aspirant-ondernemers op eigen houtje moeite hebben om die eerste stap te zetten.

Honderd dagen

"Er bleek behoefte te zijn aan een omgeving waarin starters met elkaar en externe deskundigen kunnen sparren om hun idee verder te concretiseren", zegt Halbe. "Zo ontstond het concept Get Started Program: breng een groep starters bij elkaar en laat ze in een honderd dagen durend programma tot een goed onderbouwd besluit komen of ze wel of niet een onderneming beginnen."

Sociale aspect

Get Started Program loopt inmiddels alweer vier jaar, het programma vindt twee keer per jaar plaats. "Per editie hebben we ongeveer 25 deelnemers, afkomstig van zowel de universiteiten als de incubators", zegt Halbe. Gedurende de honderd dagen is er een wekelijkse bijeenkomst met workshops en discussiegroepen. Daarnaast krijgen deelnemers individuele begeleiding van bedrijfscoaches van bedrijven uit het netwerk van het Get Started Program. "Het sociale aspect is heel belangrijk", stelt Halbe. "We willen bereiken dat mensen elkaar inspireren en uitdagen om hun 'comfort zone' te verlaten."

Taakverdeling

Aanvankelijk nam HOPE het voortouw bij de ontwikkeling en organisatie van het Get Started Program. Daarna hebben de universiteiten en incubators de organisatie geleidelijk overgenomen, zodat het programma kan worden voortgezet nu de subsidiëring via het subsidieprogramma Onderwijs & Ondernemerschap van Agentschap NL ten einde is. "Vóór de opstart van elk programma komen we met alle partijen bij elkaar om de inhoud te bepalen en een taakverdeling af te spreken; wie organiseert de openingsbijeenkomst, wie regelt locaties en catering, wie verzorgt welke workshops, enzovoort", legt Halbe uit. "De locaties, het programma en de taakverdeling verschillen bij Get Started Program dus per editie. Voor de financiering gebruiken we een verdeelsleutel waarmee de betrokken partijen bijdragen naar rato van het aantal deelnemers dat ze aanleveren. De gemeenten Rotterdam, Leiden en Delft zijn betrokken bij de promotie van het programma en zorgen voor aansluiting en afstemming met andere initiatieven op het gebied van ondernemerschap in de regio.

Goed afstemmen

Halbe benadrukt de voordelen van een gezamenlijk startersprogramma voor de regio. "Allereerst levert het schaalvoordelen op. Je hebt meer starters, naamsbekendheid, een groter netwerk; samen kun je gewoon meer bereiken. Wel moet je voortdurend goed met elkaar afstemmen hoe je te werk gaat, en je flexibel opstellen. Iedere keer heb je te maken met een andere groep deelnemers met andere behoeftes. Daar moet je het programma dan ook inhoudelijk op afstemmen."

Inhoudelijk aanvullen

Met de jaren groeit de bekendheid van Get Started Program, waardoor het steeds makkelijker wordt om deelnemers, coaches en partnerorganisaties aan te trekken. "Het eerste jaar vulden we met moeite een klasje, nu krijgen we met gemak twee keer per jaar een groep van 25 mensen. Die

komen in min of meer gelijke verhoudingen van de drie universiteiten”, zegt Halbe. “De universiteiten brengen Get Started onder de aandacht via de studiemodules over ondernemerschap, maar bijvoorbeeld ook met advertenties in het universiteitsblad.” De verschillende culturen van de drie betrokken universiteiten ziet Halbe daarbij vooral als een voordeel. “We vullen elkaar inhoudelijk aan en dat levert hele interessante combinaties op. Mijn favoriete voorbeeld? Een student van de TU Delft en een student van de Erasmus Universiteit die hun technische en commerciële inzicht combineren om een bedrijf te starten. Prachtig om te zien!”

Berry Buter, Bedrijfscoach Get Started namens PriceWaterHouseCoopers

“Ik raakte betrokken bij het Get Started Program via mijn werkgever, toen die als partner van de Erasmus Universiteit gevraagd werden om een bedrijfscoach beschikbaar te stellen. Mijn bijdrage zit vooral in het stellen van kritische vragen aan starters: Hoe zit jouw businessmodel in elkaar? Hoe ziet je financiering eruit? Hoe ga je geld verdienen met dat fantastische idee? Want daar gaat het uiteindelijk om. Tot nu toe heb ik vier studenten begeleid, alle vier van de Erasmus Universiteit. Daarbij opereer ik voornamelijk op eigen houtje, al maak ik wel veel gebruik van de deskundigheid binnen mijn eigen organisatie.”

“Ik kan iedereen aanraden om als bedrijfscoach aan de slag te gaan. Het geeft enorm veel energie en inspiratie als je met jouw kennis en netwerk jonge ondernemers kunt helpen om een betere start te maken. Iedere starter die ik spreek is voor mij een hoogtepunt, omdat het je aan het denken zet over wat ondernemers drijft. Ook als een starter aan het eind van het programma beslist om er niet mee door te gaan. Die vind ik net zo moedig als de mensen die wel de sprong wagen.”

Tips & leerpunten

- Besteed veel aandacht aan onderlinge afstemming;
- Wees flexibel en neem de behoeften van de starters als uitgangspunt;
- Samenwerking met meerdere instellingen en regio's geeft schaalvoordelen, en kan daarnaast ook zorgen voor inhoudelijke verrijking van het programma.

Ondernemerschapsonderwijs handen en voeten geven in Maastricht (Maastricht Centre for Entrepreneurship)

Wynand Bodewes – senior lecturer

Het initiatief

Het Maastricht Centre for Entrepreneurship (MC4E) onderscheidt zich van veel andere centra voor ondernemerschap; het is namelijk vanaf dag één opgezet als permanent onderwijsinstituut binnen de Universiteit Maastricht. Mede hierdoor heeft het MC4E blijvende aandacht voor ondernemerschap binnen de universiteit kunnen bewerkstelligen.

Betrokken partijen

Maastricht Centre for Entrepreneurship (MC4E)
Universiteit Maastricht

Hoe veranker je ondernemerschapsonderwijs binnen een universiteit? Het Maastricht Centre for Entrepreneurship (MC4E), legde het fundament hiervoor met een doordacht organisatiemodel. Wynand Bodewes, als senior lecturer verbonden aan het MC4E, maakt duidelijk dat de implementatie van ondernemerschapsonderwijs daarnaast ook een kwestie is van lange adem en creativiteit.

Opvallend aan het organisatiemodel van het MC4E is de indeling in vier clusters: Inspire – activiteiten gericht op het enthousiasmeren van studenten; Educate – cursussen en opleidingen, Create – ondersteuning en begeleiding van startende ondernemers; en Grow – activiteiten om nieuwe ondernemingen te helpen groeien. Bodewes maakt duidelijk dat deze indeling zowel intern als extern waardevol is: "Intern helpt de clusterindeling om de taken en verantwoordelijkheden te verdelen. Daarnaast bieden de clusters een helder kader om prioriteiten te bepalen en keuzes te maken. Oftewel, waarin we wel energie gaan steken en waarin niet." Extern biedt de clusterindeling duidelijke handvatten in de communicatie met de verschillende doelgroepen van het MC4E. "Aan de hand van de clusters kun je heel gemakkelijk aan derden uitleggen wat onze visie op ondernemerschap is, welke verschillende activiteiten we bieden, en wat het onderscheid en de samenhang daartussen is."

Volume nodig

Bodewes geeft aan dat het MC4E nog niet bij alle vier de clusters even ver is met de ontplooiing van activiteiten. "Tot nu toe hebben we vooral veel gerealiseerd op het vlak van Inspire en Educate. Bij initiatieven voor Create en Grow, zoals klankbordgroepen voor startende ondernemingen, ondervonden we dat je een zeker 'volume' aan starters nodig hebt om de vereiste synergie te krijgen. Anders kun je wel iets optuigen dat er op papier prachtig uitziet, maar in de praktijk geen concrete resultaten oplevert."

Sleutel tot continuïteit

Een cruciaal onderdeel van het MC4E is wat Bodewes ook wel de vijfde cluster noemt, namelijk de vaste onderzoeksafdeling. "Een vaste staf, met docenten die ook wetenschappelijk onderzoek

verrichtten, maakt een groot verschil voor je profilering binnen de universiteit. Het maakt duidelijk dat ondernemerschap meer behelst dan een inschrijving bij de Kamer van Koophandel; dat er veel meer bij komt kijken en dat dit een volwaardig wetenschappelijk onderzoeksveld vormt. Een onderzoeksveld dat een basis biedt voor waardevol onderwijs." Dat vraagt wel het nodige van de organisatie, beaamt Bodewes. "Je hebt een staf met vaste krachten nodig en een onderwijsvolume dat groot genoeg is om die mensen aan het werk te houden. Het was in het begin niet gemakkelijk om daarvoor de vereiste fondsen vrij te maken. Maar nu is onze visie om te werken met docent-onderzoekers zelfs de sleutel tot de continuïteit van het MC4E. Toen de subsidie van Agentschap NL begon op te raken, konden we aantonen dat we voldoende inkomsten uit onderwijs en onderzoek hadden om onze onderwijsactiviteiten te financieren. Het is een vrij ongewone constructie, maar voor ons wel de manier om een centrum voor ondernemerschap draaiende te houden binnen de vergoedingssystematiek van een universiteit. Voor de cluster Inspire is dat minder eenvoudig. Dat vraagt middelen die niet met het verzorgen van onderwijs te verdienen zijn, aangezien de vergoedingssystematiek voor onderwijs daar niet in voorziet."

Mensen meekrijgen

Hoewel de gekozen organisatiestructuur een solide basis biedt voor de activiteiten van het MC4E, zijn daarmee niet alle hindernissen weggenomen. "Het promoten van ondernemerschapsonderwijs binnen de universiteit voelt soms als een strijd. Je moet voortdurend je verhaal blijven vertellen. Om iets bij een faculteit – ook bij je eigen faculteit – voor elkaar te krijgen moet je mensen op meerdere niveaus meekrijgen en daarbij kan het gebeuren dat iemand op een sleutelpositie alles blokkeert", aldus Bodewes.

Budgettaire verschuivingen

De oorzaak van die weerstand zit volgens Bodewes in de vergoedingssystematiek van de universiteit. "Wanneer een nieuwe activiteit zoals ondernemerschapsonderwijs grote hoeveelheden studenten aantrekt, komen faculteiten onder druk te staan omdat dit leidt tot budgettaire verschuivingen, waar andere belanghebbenden vaak geen trek in hebben. Dus houden ze liever de boot af. Jammer, want dat is niet in het belang van de studenten."

Creatief zijn

"Het beste wat je kunt doen is je richten op faculteiten en opleidingen waar je wel voet aan de grond krijgt en daar kansen aangrijpen om een trackrecord op te bouwen. Bijvoorbeeld door te zorgen dat je kunt aanschuiven en input leveren bij de ontwikkeling of herziening van een curriculum", vertelt Bodewes. "Ook heb ik een keer bij een gastcollege de laatste sheet gewijd aan de activiteiten van het MC4E en zo in korte tijd flink reclame gemaakt. De uitdaging is om studenten binnen te krijgen. Want als je ze eenmaal een goede ervaring hebt bezorgd, kun je het semester daarop weer aanmeldingen verwachten. Wat dat betreft hebben we een vrij simpele aanpak om ondernemerschap populair te houden onder studenten: zorg dat je een goed en relevant onderwijsprogramma biedt en durf te luisteren naar hun feedback en behoeften."

Blijvende rol

Dat deze strategie werkt, blijkt uit het brede scala onderwijsactiviteiten dat het MC4E inmiddels aanbiedt, met onder meer 28 cursussen waaraan tot nu toe ruim 3.000 studenten hebben deelgenomen. "Ik denk dat we onderhand wel een blijvende rol hebben verworven binnen de universiteit, al gaat het misschien niet zo snel als ik graag zou willen. Steeds meer collega's

beginnen in te zien dat ondernemerschap ook voor de continuïteit van hun eigen faculteit belangrijk is.”

Tips & leerpunten

- Zorg dat je kunt investeren in een vaste staf voor wetenschappelijk onderzoek.
- Een indeling in clusters (Inspire, Educate, Create, Grow) is zowel nuttig voor interne afstemming als externe communicatie;
- Zorg dat je kunt aanschuiven en input leveren bij de ontwikkeling of herziening van curricula.

Entrepreneur in Residence brengt passie en praktijkervaring (Maastricht Centre for Entrepreneurship)

Jan Lamkin, ondernemer en 'entrepreneur in residence'

Het initiatief

In 2010 werd ondernemer en investeerder Jan Lamkin benoemd als 'Entrepreneur in Residence' van het Maastricht Centre for Entrepreneurship. Via informele bijeenkomsten en persoonlijke gesprekken inspireert en begeleidt Lamkin ondernemende studenten en alumni van de Universiteit Maastricht. Daarnaast vervult hij namens het MC4E een ambassadeursrol tussen de universiteit en het bedrijfsleven.

Betrokken partijen

Maastricht Centre for Entrepreneurship (MC4E)

Universiteit Maastricht

Hoe belangrijk een gedegen theoretische onderbouwing ook is, ondernemerschapsonderwijs kan niet zonder bijdrage vanuit de praktijk. Vanuit die gedachte benoemde het Maastricht Centre for Entrepreneurship (MC4E) in 2010 ondernemer en investeerder Jan Lamkin als Entrepreneur in Residence (EiR). Hij vertelt hoe hij in deze functie afwisselend de rol vervult van coach, klankbord, makelaar en inspirator.

"Mijn benoeming indertijd verliep echt 'op zijn Limburgs'", zegt Lamkin terugblikkend. "Tijdens een etentje legde Jan Cobbenhagen, directeur van het MC4E, mij een document voor waarin een voorstel stond beschreven om een ondernemer aan de universiteit te koppelen. Hij vroeg me ernaar te kijken. Dat deed ik en ik had nogal wat aanmerkingen. In plaats van in de verdediging te schieten, vroeg Cobbenhagen hoe ik de rol van EiR zelf zou invullen. Zo ben ik erin gerold."

Onderste uit de kan

Gemiddeld besteedt Lamkin enkele dagdelen in de maand aan zijn taken als EiR. "Die tijd gebruik ik vooral om met studenten te sparren. Daarbij sta ik geen les te geven, maar zitten we samen rond de tafel om ervaringen met elkaar te delen. Afhankelijk van het onderwerp ben ik degene die studenten oppept en motiveert, waarschuwt voor valkuilen en ze een spiegel voorhoudt. Bij voorbeeld als het om de financiering van een ondernemingsplan gaat. Mijn vraag is dan altijd: wat doe je zelf? Verkoop je desnoods je fiets of je auto? Want als je als ondernemer wilt slagen moet je bereid zijn het onderste uit de kan te halen. Ik merk dat ik vaak de eerste bent die zoiets tegen ze zegt."

Heel direct

Gevraagd naar zijn formele taakomschrijving zegt Lamkin: "Die heb ik eigenlijk niet, ik heb alle vrijheid in de invulling van mijn rol en dat bevalt me goed. Let wel, mijn bijdrage is niet vrijblijvend. Ik neem dit heel serieus en ik verwacht van de studenten dezelfde passie en inzet. Daar kan ik heel direct in zijn en in het begin is dat voor sommigen wel even schrikken."

Trots op regio

Lamkin beschouwt de positie van EiR als een logisch uitvloeisel van zijn betrokkenheid bij de regio. "Ik ben van huis uit zeer actief binnen allerlei regionale initiatieven. Als Limburgse ondernemer ben ik enorm trots op onze regio en zet ik mij graag in om het ondernemersklimaat verder te verbeteren. Daarvoor is het onder meer belangrijk dat we getalenteerde jonge mensen voor de regio behouden. Dankzij mijn betrokkenheid bij het MC4E ben ik in een ideale positie om jonge ondernemers en partijen binnen mijn eigen netwerk bij elkaar te brengen. Maar uiteindelijk doe ik dit vooral vanwege de enorme energie die ik er zelf van krijg. De interactie met studenten is iedere keer weer inspirerend en motiverend."

Overal aanwezig

Sinds zijn benoeming in 2010 merkt Lamkin dat het fenomeen EiR meer bekend is geworden binnen de universiteit. "Dat komt ook doordat ik aanwezig probeer te zijn bij vrijwel iedere bijeenkomst of activiteit - die voor mij interessant is, of - waaraan ik een zinnige bijdrage kan leveren." Van het MC4E heeft hij daarbij weinig ondersteuning nodig. "Zij zorgen dat ik de uitnodigingen krijg, de rest doe ik in feite zelf. Wel heb ik een waardevolle sparringpartner in MC4E-directeur Jan Cobbenhagen."

Voeten in de modder

Lamkin is ervan overtuigd dat een EiR ook bij andere onderwijsinstellingen een meerwaarde kan bieden. "Het is wel belangrijk dat je iemand aantrekt die zelf nog dagelijks 'met de voeten in de modder staat'. Bij andere universiteiten zie je vaak dat dit soort functies wordt bekleed door ex-ondernemers of gepensioneerde CEO's. Het is de vraag of zulke mensen de drive en urgentie kunnen overbrengen die in mijn visie cruciaal zijn voor het ondernemerschap."

Groeikansen

Ambities voor de komende jaren zijn er nog genoeg, aldus Lamkin. "Ik zie nog veel groeikansen voor onze regio. Limburg krijgt een steeds grotere naam als economische regio en ook de universiteit wordt internationaal steeds bekender. Als je daarentegen de internationale ranglijsten van universiteiten bekijkt, is er nog heel wat te winnen. Dat soort dingen prikkelt mij om verder te gaan."

Tips & Leerpunten

- Zoek iemand die zich betrokken voelt bij de regio;
- Vind iemand die zelf nog actief is als ondernemer;
- Leg de samenwerking niet tot in detail vast, maar zorg wel voor een gezamenlijke visie op de rol van de EiR.