



Samenspel tussen Economie, Wetenschap en Innovatie voor een betere samenleving

N°12

review

Magazine van het departement Economie, Wetenschap en Innovatie | Januari 2011



Ondernemen in Vlaanderen: wie durft?

InnovatiEUnie in de maak

Alles over het nieuwe meerjarenbeleid van de EU op het vlak van innovatie.

P. 8

Gesprek met

Econoom Ivan Van de Cloot over ondernemerschap en de rol van de overheid hierin.

P. 30

Eurekas!

De wedstrijd rond wetenschap en technologie voor het hele secundair onderwijs.

P. 48

Inhoud

Welkom: Een ezel stoot zich geen twee keer aan dezelfde steen	3
E, W & I in actie: IBM stimuleert innovatie met Extreme Blue	4
Beleid in de praktijk: Elektronisch aanbesteden	6
Vanuit Europa: InnovatiEUnie in de maak	8
Voor het voetlicht: Gimv, aangename kennismaking	10
Samengevat: Krikken ARKimedea- en Vinnoffonds bedrijven echt op?	12
Nader uitgespit: Cradle to Cradle: afval is voedsel	16
Centraal thema: Vlaanderen weinig ondernemend: mythe of waarheid?	18
Centraal thema: De contextuele determinanten van het ondernemerschap in Vlaanderen	20
Centraal thema: Het DNA van innovatiedynamiek	22
Centraal thema: Tussenstap – ondernemers op een kruispunt	25
Centraal thema: Het Europese uitwisselingsprogramma voor jonge ondernemers	26
Centraal thema: Vlaanderen heeft nood aan een flinke dosis 'Jan zonder vrees'	28
Gesprek met: Ivan Van de Cloot, hoofdeconoom Itinera Institute	30
Na afloop van: EWI-Focus: Vlaanderen sexy voor internationale onderzoekers	34
De Steunpunten Beleidsrelevant Onderzoek: Steunpunt Werk en Sociale Economie	36
Na afloop van: Rondetafel: de Gazellensprong ontleed	40
Belgisch EU-voorzitterschap: Op verkenning doorheen vier voorzitterschapsconferenties	42
Belgisch EU-voorzitterschap: ICT 2010 conferentie: een digitale agenda voor Europa	46
Beleid in de praktijk: Gezondheid, wetenschap en technologie? Eurekas	48
Column: In Brugge	50

COLOFON EWI-Review: Viermaandelijks tijdschrift over Economie, Wetenschap & Innovatie – 4^{de} jaargang, 3de nummer: EWI-Review is een uitgave van het departement Economie, Wetenschap en Innovatie van de Vlaamse overheid **Redactieadres:** Afdeling Strategie en Coördinatie, departement Economie, Wetenschap en Innovatie, Koning Albert II-laan 35, bus 10, B-1030 Brussel, België. Tel.: +32 (0)2 553 59 80 - Fax: +32 (0)2 553 60 07 - www.ewi-vlaanderen.be **Verantwoordelijke uitgever:** Dirk Van Melkebeke **Redactie:** Peter Spyns (hoofdredacteur), Emmelie Tindemans (eindredactrice), Margot Bollen, Steven Schelfhout **Redactieraad:** Pierre Verdoodt (redactieraadvoorzitter), Pascale Dengis, Tom Tournicourt **Werken mee aan dit nummer:** Ilse Boeykens, Karel Boutens, Sophie Callewaert, Willem De Moor, Bart Dumolyn, Karel Goossens, Karen Haegemans, Rudy Herman, Mieke Houwen, Kris Maison, Annie Matthijs, Liesbet Schruers, Monika Sormann, Eva Van Buggenhout, Jan van Nispen, Els Vermader, Karolien Waegeman, Wim Winderickx **Gastauteurs:** Marc Bogaert, Jan Bormans, Eveline Dullaers, Andy Heughebaert, Lore Hollevoet, Sophie Manigart, Luc Sels, Walter Tempst, Ivan Van de Cloot, Christine Vanhoutte, Hans Van Mingroot, Lut Van Renterghem, Tim Willekens **Taalnazi:** Com&Co **Opmaak en druk:** New Goff **Verantwoording:** EWI-Review verschijnt in het Nederlands en het Engels. Overname van artikels is enkel toegestaan met bronvermelding en na toestemming van het departement EWI. EWI en de bij deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaarden geen aansprakelijkheid voor gevolgen die zouden kunnen ontstaan uit het gebruik van de in deze uitgave opgenomen informatie.

Surf naar www.ewi-vlaanderen.be/review

Ontdek en download via de nieuwe website steeds als eerste de meest recente EWI-Review. Je kan er het magazine online doorbladeren en downloaden als pdf, zowel in zijn geheel als per artikel.

Je kan er eveneens het uitgebreide archief makkelijk doorzoeken en je online inschrijven voor een gratis abonnement.

Een ezel stoot zich geen twee keer aan dezelfde steen

Het verdict in het proces tegen de top van Lernout&Hauspie is gevallen. De beklaagden reageerden verschillend op de uitspraak. Jo Lernout schreeuwt zijn onschuld uit en blijft druk bezig met de opstart van nieuwe bedrijfjes (in het buitenland); hij slaagde er trouwens in om er financiering voor op te halen. Pol Hauspie verontschuldigde zich in een YouTube-filmpje bij het grote publiek (en maakte meteen ook reclame voor zijn boek – eens ondernemer altijd ondernemer). Waarschijnlijk was dat de laatste primeur in de L&H-saga. Want gevallen bedrijfsleiders die zich publiekelijk verontschuldigen: het is nieuw in Vlaanderen – in die mate dat er al snel een persiflage van een Vlaamse komiek opdook.

Maar, om een ondertussen beruchte onliner te gebruiken, “wie vertrouwt die mensen nog?” Welke investeerder wil nog geld toevertrouwen aan een bankroet gegane ondernemer? In Vlaanderen blijft rond een ondernemer die – ook te goeder trouw – zijn/haar zaak op de klippen zag lopen, altijd een zweem van wantrouwen hangen. Banken verlenen nog moeilijk kredieten, dossiers voor subsidieaanvragen moeten aan tal van eisen voldoen. Kortom, financiers en zakenrelaties zijn “geleerd”.

Vraag is of dit wantrouwen terecht is. Is immers ook de ondernemer niet wijzer en een ervaring rijker geworden en heeft hij/zij niet geleerd uit gemaakte fouten? Zo kijkt men in de VS aan tegen ondernemers die de handdoek in de ring moesten gooien. Hun mogelijkheden om nieuwe financiering te vinden, lijken nauwelijks aangetast. Hoewel de zaken in de realiteit altijd wel complexer zijn en meer genuanceerd verlopen, heerst er in essentie toch een verschillende mentaliteit: Europese schuld en boete versus Amerikaanse optimisme en opportunisme.

Het centrale thema van deze EWI-Review draait dan ook rond de cultuur en mentaliteit waarin het ondernemerschap (en de innovatie) in Vlaanderen gedijt en zou kunnen gedijen. Het interview met Ivan Van de Cloot (p. 30) verschaft hierin boeiende en soms verrassende inzichten. We schotelen u daarnaast ook enkele voorbeelden uit de praktijk voor (p. 4 en p. 26). We vatten enkele studies voor u samen rond het ondernemerschap in Vlaanderen: p. 18 en p. 20; en we rapporteren over recente initiatieven: p. 12 en p. 40. Zoals steeds stellen we een steunpunt aan u voor, deze keer het Steunpunt voor Werk en Sociale Economie (p.36). Enkele conferenties in het teken van het Belgische EU-voorzitterschap worden nog eens kort belicht (p. 42 en p. 46). En tot slot serveren we u de traditionele column (p. 50).

Veel “geestverruimend” leesplezier,

Peter Spyns,
Hoofdredacteur



IBM stimuleert innovatie met Extreme Blue

Bert, Milan, Octavian en Maarten:
het Extreme Blue-team
dat bij EWVI aan de slag ging.



Neem vier jonge, getalenteerde studenten. Schotel ze een reëel bedrijfsprobleem voor. Laat ze brainstormen en een oplossing uitdokteren. En zorg voor logistieke ondersteuning. Dit is de werkwijze van het Extreme Blue initiatief. Doel is om innovatie bij de Belgische bedrijven te stimuleren en op het juiste spoor te zetten.

Het concept van Extreme Blue is ontstaan in de laboratoria van IBM. Ideeën die er opborrelden, werden aan studenten over heel de wereld bezorgd om verder uit te werken - in Amerika, Europa, India, China. "In België hebben we geen laboratoria, maar hier lopen wel veel projecten met klanten. Daarom hebben we Extreme Blue in samenwerking met hen opgezet", zegt Eveline Dullaers, projectleidster Extreme Blue 2010 in België.

Een Extreme Blue project omvat een stage van twaalf weken gedurende de zomer, van eind juni tot midden september. Studenten worden verdeeld in groepjes van vier - één uit een businessgeoriënteerde en

drie uit een technisch georiënteerde masteropleiding - die werken aan een klantenproject. De klant in kwestie legt hen een probleem voor, dat op voorhand met IBM is doorgesproken. De bedoeling is dat de studenten één maand brainstormen over mogelijke oplossingen. De beste en meest vernieuwende ideeën stellen ze voor aan de klant. Die overlegt met IBM en kiest er het sterkste idee uit. Dat wordt door de studenten uitgewerkt in de volgende vier weken en omgezet in een proof-of-concept met een solide businesscase. Gedurende het traject worden ze begeleid door specialisten. Ze krijgen ook toegang tot de nodige technologie om het project tot een goed einde te kunnen brengen.

Het kruim van de studenten in het bedrijfsleven zoals het is

De studenten worden geselecteerd in het voorjaar, op basis van cv's die door de universiteiten en hogescholen aangeleverd worden. "Maar op het moment dat we de cv's beoordelen en screenen, wordt dit wel afgetoetst met de klant", zegt Hans Van Mingroot, Academic Relations IBM Belux. "Dit jaar bijvoorbeeld kwamen meer dan 100 cv's binnen die in aanmerking kwamen voor een Extreme Blue project. Daaruit trachten we een zo verscheiden mogelijk team te selecteren."

De studenten blijken het bijzonder op prijs

Het FRIS kleurt donkerblauw - www.researchportal.be

Het Departement EWI en het Extreme Blue team van IBM sloegen dit jaar de handen in elkaar en lanceerden het F.I.R.E.-project: Flanders Interconnecting Research Enterprises. Als Vlaanderen een vooraanstaande kenniseconomie wil worden, moeten we kennis op een efficiënte manier kunnen ontsluiten. Een voortdurende wisselwerking tussen het ontwikkelen, toepassen en overdragen van kennis is de sleutel om onze academici en ondernemers op de hoogte te houden van de laatste stand van zaken inzake onderzoek en ontwikkeling. Het Extreme Blue-project kadert dan ook perfect in deze kennisuitwisseling.

Het F.I.R.E.-project ontwikkelde een prototype om een aantal slimme functionaliteiten aan het FRIS-onderzoeksportaal (www.researchportal.be)¹ toe te voegen. Het onderzoeksportaal telt reeds meer dan een miljoen unieke bezoekers wereldwijd. Het biedt informatie over de lopende onderzoeksprojecten bij de zes Vlaamse universiteiten. De meerwaarde van het prototype bestaat erin de aanwezige gestructureerde data over onderzoeksinformatie te combineren met ongestructureerde data en te verrijken met onderliggende verbanden, relaties en concepten. De eindgebruiker zal hierdoor de meest relevante en kwalitatief hoogstaande zoekresultaten aangeboden krijgen.

EWI hecht veel belang aan dit project. Het is een unieke manier om IT-studenten de kans te geven een zeer betekenisvol project rond kennisoverdracht uit te voeren. Indien de oplossing voor EWI werkt, kan ze model staan voor andere overheden en onderzoeksinstituten waarmee we nauw samenwerken. Het F.I.R.E.-project is een belangrijke stap in het FRIS-programma. Met die langetermijnvisie wil EWI een essentiële bijdrage leveren aan het realiseren van de basisinfrastructuur voor de kennismaatschappij.

*Kris Maison,
Afdeling Kennisbeheer*

te stellen dat ze de kans krijgen om in een team te werken, en bovendien ook echt ervaring op te doen in het bedrijfsleven. Ze ontdekken zaken die ze meestal niet te zien krijgen tijdens cursussen aan de universiteit. Ook dat ze de kans krijgen om de link te leggen tussen technologie en het bedrijfsleven, is de moeite waard. Nogtans hebben ze, wanneer ze hun aanvraag indienen voor een Extreme Blue programma, geen idee voor welke klant ze gaan werken, in welk team, of wat de uitdaging zal zijn. Maar ze kunnen gedurende het ganse project rekenen op de begeleiding van een businessmentor, een technische mentor en een projectmanager. En ze kunnen gebruikmaken van conference- en videocalls om zelf specialisten in andere landen om raad te vragen.

Een van de voorwaarden is wel dat het bedrijf zich ertoe verbindt tijd vrij te maken om de studenten op weg te helpen. De eerste twee weken bestaan voornamelijk uit interviews; de studenten moeten het bedrijf leren kennen, en de materie en de scope verkennen. Let wel: die scope moet breed genoeg zijn, zodat de studenten

erover kunnen brainstormen en buiten de lijntjes kunnen denken.

België inspireert

Het Belgisch initiatief om rechtstreeks met klanten te werken, is uniek. In Frankrijk bijvoorbeeld gebeurt alles binnen het IBM-lab, in samenwerking met de studenten. Pas als er een proof-of-concept is rond een probleem, stapt men eventueel naar een bedrijf. Het feit dat hier in België al heel wat projecten met succes in praktijk zijn gebracht – zoals met Belgacom, Eures en het Universitair Ziekenhuis Antwerpen – werkt inspirerend. Het zet andere landen aan om dezelfde weg in te slaan.

Innovatie bevorderen

IBM vindt er geen doekjes om. Met dit initiatief wil het bedrijven helpen om innovatief voor de dag te komen. Enerzijds blijft de investering beperkt; anderzijds kan het bedrijf rekenen op de meest bekende masterstudenten, ondersteund door uitmuntende specialisten in een wereldwijd netwerk. Het is tekenend dat het Extreme

Blue programma tot op heden al meer dan 360 patentaanvragen heeft opgeleverd. Het is de bedoeling de interesse voor deze aanpak in Vlaanderen en België te scannen, zowel bij bedrijven als bij studenten en professoren. De reacties zijn erg positief, ook in studentenkringen. IBM wil het tempo dan ook opdrijven. Er is zeker potentieel voor vijf projecten per jaar, zowel bij studenten, universiteiten en hogescholen, als bij klanten. Nu komt het erop aan een methode te vinden om deze niet alleen tijdens de zomermaanden te organiseren, maar uit te bouwen tijdens het academiejaar. Zodat veel meer studenten én bedrijven bereiken worden.

*Eveline Dullaers & Hans Van Mingroot,
IBM Belux*

¹ EWI-Review 1 (3): 23 – 25

A close-up, angled view of a computer keyboard. The keys are dark with white lettering. A semi-transparent yellow-green rectangular overlay covers the upper half of the image, serving as a background for the title. The title 'Elektronisch aanbesteden' is written in white, sans-serif font across this overlay. Below the overlay, the keyboard keys are visible, including function keys (F1-F5), letters (Q, W, E, R, T, A, S, D, F, G, Z, X, C, V, B), and control keys (Tab, Caps Lock, Ctrl, Alt).

Elektronisch aanbesteden

Overheidsopdrachten of -aankopen verlopen volgens een uitgebreide regelgeving. Hoewel die de eerlijke concurrentie tussen ondernemingen moet garanderen, brengt ze ook nadelen met zich mee voor de geïnteresseerde ondernemer. Die nadelen wil de overheid zoveel mogelijk beperken. Daarom trekt de Vlaamse overheid sinds kort voluit de kaart van de elektronische aanbesteding.

De Vlaamse overheid kiest voor het gebruik van de federale e-procurementtoepassingen en sloot daartoe een samenwerkingsakkoord af met de federale overheid. Voor het digitaal aankondigen en publiceren van overheidsopdrachten wordt er met e-Notification² gewerkt. Voor het elektronisch indienen en ontvangen van offertes en kandidaatstellingen is dit e-Tendering³.

E-publiceren van overheidsopdrachten

Sinds het voorjaar van 2009 maakt het grootste deel van de entiteiten van de Vlaamse overheid gebruik van het elektronisch publicatieplatform e-Notification. Hier zijn alle Belgische overheidsopdrachten boven de Europese drempelwaarden zichtbaar. Sinds 2011 is e-Notification het officieel nationaal publicatieplatform.

Voor overheidsopdrachten beneden de Europese drempelwaarden (onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking) biedt e-Marketplace – een onderdeel van e-Notification – de aanbestedende overheid de mogelijkheid om deze bij individueel geselecteerde ondernemingen bekend te maken. Daarvoor moeten ondernemingen zich eerst registreren in e-Marketplace en een profiel opstellen, zodat de aanbestedende overheid weet welke spelers in aanmerking komen.

E-indienen van offertes

Sinds kort worden de entiteiten van de Vlaamse overheid aangemoedigd om de mogelijkheid te bieden een offerte elektronisch in te dienen. Het indienen op papier zal nog mogelijk zijn tot 1 juli 2011. In de praktijk verloopt de elektronische procedure in grote mate analoog met de papieren werkwijze, alleen wordt de digitale offerte in een digitale kluis bewaard.

Makkelijker met minder kosten

Elektronische bekendmaking via e-Notification biedt veel voordelen voor ondernemingen. De geïnteresseerde onderneming kan namelijk op elk moment voor elke overheidsopdracht een actueel en volledig aanbestedingsdossier raadplegen. Bovendien ontvangt elke onderneming die zich in e-Notification registreert, dagelijks de lijst met overheidsopdrachten die voldoen

aan zelf opgegeven criteria. De aangeboden diensten zijn gratis toegankelijk via het internet en vereisen geen bijzondere software. De onderneming hoeft zich alleen te registreren en in het profiel de juiste selectiecriteria op te geven.

De overstap naar elektronische aanbestedingen geeft bedrijven bovendien de garantie dat ze op een unieke wijze op overheidsopdrachten kunnen inschrijven, ongeacht het bestuursniveau.

De elektronische publicatie van aanbestedingen en indiening van offertes verhoogt de mededinging van het bedrijfsleven en de participatiegraad van de kmo's. Buitenlandse voorbeelden en interne 'goede praktijken' tonen aan dat e-procurement de transactiekosten met 10% of meer, en de totale aanbestedingskosten met ongeveer 5% kan verminderen.

Ook het Departement EWI omarmt deze nieuwe evolutie. We waren een van de eersten op de e-Marketplace met een pilootproject. De ervaringen waren globaal positief. De opgedoken problemen – voornamelijk van ICT-aard – zijn ondertussen

opgelost. Bovendien levert elektronisch aanbesteden ook efficiëntiewinst op voor de overheid. Ook daar kunnen we enkel blij mee zijn.

*Lore Hollevoet,
Departement Diensten voor het Algemeen
Regeringsbeleid
en Els Vermader,
Afdeling Strategie en Coördinatie*

Meer informatie

www.vlaanderen.be/kanoo
e.procurement@vlaanderen.be
02/7905200

E-aanbesteden in de praktijk

- Het bestek of publicatiebericht vermeldt de mogelijkheid of de verplichting om een digitale offerte in te dienen en verwijst de geïnteresseerde onderneming naar de website.
- De inschrijver registreert zich (eenmalig) in e-Tendering.
- De inschrijver laadt de elektronische offerte op en de gevolmachtigde ondertekent de offerte met een digitale handtekening. Dat is mogelijk met de Belgische elektronische identiteitskaart of – sinds begin 2010 – met een elektronische handtekening van certipost⁴. Die tweede mogelijkheid biedt een oplossing voor buitenlandse ondernemingen. Het is uitermate belangrijk dat de gevolmachtigde de offerte digitaal ondertekent.
- Elektronisch ingediende documenten komen terecht in een elektronische kluis. De voor- en bijzitter maken gebruik van e-Tendering om de zitting te openen. Gemandateerde personeelsleden openen de kluis op het moment van de openingszitting en plaatsen hun elektronische handtekening. De offerte draagt naast de handtekening ook een tijdstempel en een herkenningscode. Zo blijft die steeds als uniek document herkenbaar.
- Het proces-verbaal van opening is opgenomen in e-Tendering en is publiek raadpleegbaar na het sluiten van de openingszitting.

² <https://enot.publicprocurement.be/>

³ <https://eten.publicprocurement.be/>

⁴ <http://www.certipost.be/welcome>

InnovatiEUnie in de maak – of hoe we de 3% ditmaal wel zullen bereiken

In 2002 werd de Barcelonanorm⁵ geboren. De Europese staatshoofden en regeringsleiders kwamen overeen om tegen 2010 3% van het bbp uit te geven aan O&O. Ondertussen blijkt dat de norm niet gehaald zal worden. De EU blijft ergens onder de 2% steken, terwijl concurrenten VS en Japan het met respectievelijk 2,5% en 3,5% een pak beter doen. Innovatie Unie – het nieuwe meerjarenbeleid van de EU op het vlak van innovatie – zoekt daarom naar nieuwe manieren om de doelstellingen te bereiken.



Die initiatieven in Innovatie Unie zijn nieuwe pogingen om de 'innovatieparadox' in de EU te overwinnen: het feit dat – ondanks de vele excellente onderzoeksresultaten – de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten op basis van die onderzoeksbevindingen doorgaans uitblijven of elders plaatsvinden.

Het is een oud probleem. Een van de voorbeelden van hoe een Europese uitvinding in andere delen van de wereld tot een cashkoe wordt omgevormd, is de wagen. Toegegeven, de automobiellindustrie is ook in Europa nog steeds van belang. Maar de uitvinding van Daimler en Benz werd wel door Henry Ford tot een commercieel succes gemaakt. Een recenter en beter gekend voorbeeld is dat van de MP3. Het formaat werd bedacht in de Fraunhofer onderzoeksinstituut, maar het is Apple dat er met de iPod en iTunes rijk van wordt.

Veel wol, weinig kleren

Aangezien innovatie in de eerste plaats een

zaak van de markspelers is en niet van overheden, richt Innovatie Unie zich onder meer op de 'kadervoorwaarden': toegang tot kapitaal, vraagzijdemaatregelen, slimme regelgeving, intellectuele eigendom en standaardisatie. De Commissie wil hiermee hefboom creëren voor meer private investeringen. Want de voorbije jaren is duidelijk geworden, ook in Vlaanderen, dat het aan private investeringen ontbreekt. Goede kadervoorwaarden moeten daarom zorgen voor een maximaal rendement van de investeringen.

Voor de verbetering van de toegang tot kapitaal denkt de Commissie in eerste instantie aan kapitaal voor kennisoverdracht en start-ups, risicokapitaal voor de internationalisering van snelgroeiende ondernemingen, risicodeling voor investeringen in innovatieve projecten en leningen voor snelgroeiende kmo's, midcaps en voor grote infrastructuurprojecten. Ze ziet hierbij een grotere rol weggelegd voor de Europese Investeringsbankgroep om hefboom te creëren voor private investeringen.

Ook de initiatieven onder 'vraagzijdemaatregelen' zijn gericht op het creëren van een hefboom. Het gaat voornamelijk om het potentieel van openbare aanbestedingen; die zijn in Europa goed voor 17% van het bbp. De Commissie droomt ervan dat lidstaten deze meer strategisch inzetten om innovatieve producten en diensten aan te kopen en op die manier de creatie van nieuwe markten een duwtje in de rug geven. Met het Lead Markets Initiative, waarmee ze opkomende markten tracht te stimuleren, wil ze daarom een versnelling hoger schakelen. Ze roept lidstaten alvast op om specifieke budgetten voor innovatief aanbesteden⁶ opzij te zetten en biedt begeleiding aan voor gezamenlijke aankooporders van verschillende overheden. Daarbij onderstreept de Commissie expliciet dat deze budgetten ook zullen dienen voor aankopen binnen de Europese Innovatiepartnerschappen. En hiermee komen we bij één van de strategische vernieuwingen van Innovatie Unie, die hoogstwaarschijnlijk bepalend zullen zijn voor de toekomstige architectuur van het



Europese O&I-landschap.

Europese Innovatiepartnerschappen

De Commissie wil met Innovatie Unie in eerste instantie het concurrentievermogen van de Europese bedrijven versterken. We kunnen immers niet langer concurreren op prijs in de mondiale economie; onze concurrentiepositie komt in het gedrang. Tegelijk zijn er groter wordende maatschappelijke uitdagingen die steeds dringender om oplossingen vragen (klimaatverandering, vergrijzing, beperkte grondstoffenvoorraden...). En dit in een tijd van grote druk op de begrotingen van lidstaten als gevolg van de financieel-economische crisis.

De Commissie ziet in het concept van Innovatiepartnerschappen een mogelijkheid om oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen sneller op de markt te brengen. Enerzijds door de instrumenten en het beleid op alle niveaus beter op elkaar af te stemmen (en op die manier

ondersteuning te bieden doorheen alle fasen van de innovatiecyclus); anderzijds door de marktcreatie te stimuleren door een strategisch gebruik van de aanbestedingsbudgetten van overheden.

De partnerschappen zouden elk worden gericht op een breed gedefinieerde maatschappelijke uitdaging. Die brede definitie moet toelaten dat alle lidstaten aan alle partnerschappen deelnemen. Het is geen nieuw onderzoeksfinancieringsinstrument, aldus de Commissie, eerder een strategische structuur die de bestaande instrumenten op één lijn moet brengen. De Commissie heeft al enkele kenmerken in het achterhoofd: een beheersraad waar een strategische agenda wordt opgesteld tussen alle stakeholders; werkgroepen die specifieke thema's zullen aanboren; een platform voor open innovatie⁷ onder de deelnemers.

Er zijn duidelijke parallellen met de gezamenlijke technologie-initiatieven (JTI), maar de partnerschappen bevinden zich op een niveau hoger en integreren de JTI's. De partnerschappen zijn gericht op marktcreatie, net als het Lead Markets Initiative. Dat lijkt dan ook de eerste en meest voor de hand liggende integratie. Maar deze reikt verder; de Commissie stelt immers de integratie van de Innovatiepartnerschappen in het volgende kaderprogramma voorop, dat niet enkel over onderzoek maar ook over innovatie moet gaan. Koppel dit met de wens om het merendeel van het beheer daarvan af te stoten omwille van te omvangrijk voor de Commissie, en een mogelijke architectuur voor dat nieuwe programma begint duidelijk te worden.

Om de modaliteiten van een Europees Innovatiepartnerschap te verduidelijken, wordt gestart met een pilootpartnerschap op het gebied van actief en gezond ouder worden. Het zal onder meer de instrumenten Ambient Assisted Living, gezamenlijke programmering rond Alzheimer en het gezamenlijk technologie-initiatief 'Innovative Medicines Initiative' beter op elkaar afstemmen. Thema's die in aanmerking komen voor partnerschappen na het pilootproject, zijn initiatieven rond water-efficiëntie, intelligente steden, duurzame grondstoffenbevoorrading, intelligente mobiliteit en duurzame landbouwproductie.

Wat zit erin voor Vlaanderen?

Wie vertrouwd is met het Vlaamse wetenschaps- en innovatiebeleid, ziet onmiddellijk enkele parallellen tussen het Vlaamse en het Europese beleid. Beide zoeken naar manieren om tot een betere valorisatie van onderzoeksresultaten te komen en innovatie te gebruiken voor de versterking van het economisch concurrentievermogen. Niet onlogisch misschien dat de Europese Innovatiepartnerschappen sterk gelijken op initiatieven die in het kader van Vlaanderen in Actie worden ontplooid, zoals Flanders' Care en het 'Groen en dynamisch stedengewest'. Het is zaak om de Commissie proactief te benaderen, zeker in het kader van het pilootproject. Ze geeft immers expliciet aan open te staan voor de visie van lidstaten en belanghebbenden voor wat de organisatie van de partnerschappen betreft. De ervaringen die Vlaanderen momenteel opdoet met Flanders' Care kunnen onze betrokkenheid en inspraak versterken. Dat we via het IWT al begonnen zijn met innovatief aanbesteden, spreekt evenzeer in ons voordeel. Er kan worden bekeken hoe we dit kunnen versterken met het oog op ondersteuning van de VIA-acties en de Europese Innovatiepartnerschappen. De koppeling tussen aanbestedingsbudgetten en de partnerschappen onderstreept in elk geval de opzet: het creëren van markten en op die manier munt slaan uit de maatschappelijke uitdagingen die door alle lidstaten worden gedeeld.

Indien Vlaanderen bij de pinken is en een actief beleid richting Europese Commissie voert – te beginnen met het communiceren van de eigen initiatieven – kan het Europese beleid worden omgevormd tot een hefboom van het Vlaamse. Aanknopingspunten zijn immers legio voor wie de andere initiatieven in Innovatie Unie leest. Op die manier wordt het buitenlandbeleid effectief de voortzetting van het binnenlandbeleid met andere middelen.

*Karel Boutens,
Afdeling Strategie en Coördinatie*

⁵ EWI-Review 1 (1): 15 – 17

⁶ EWI-Review 2 (2): 12

⁷ EWI-Review 2 (2): 46 – 49



Gimv, aangename kennismaking



De prille start van Gimv dateert van 30 jaar terug; Gimv werd door de overheid opgericht in de vroege jaren '80. Doel was de Vlaamse economie te stimuleren, onder meer door Vlaamse overheidssteun te kanaliseren naar beloftevolle ondernemingen en sectoren, en door investeringen in innovatieve start-ups te vergemakkelijken.

Met de privatisering in de late jaren '90 en de notering op NYSE Euronext Brussel in 1997 zette Gimv een belangrijke stap in zijn ontwikkeling. Op basis van een startkapitaal van slechts 9,9 miljoen euro en een zorgvuldige en voorzichtige benadering van de markt, tekent het bedrijf voor een strategie van gestage, duurzame groei. Vandaag tellen we ruim 100 medewerkers, hebben we meer dan 1,8 miljard euro aan activa in beheer (met inbegrip van fondsen van derden onder beheer) en hebben we meer dan 100 bedrijven in portefeuille.

Gimv op de kaart gezet

Met bijna 30 jaar ervaring is Gimv de grootste speler in private equity en durfkapitaal[®] in België en een belangrijke speler op de Europese en internationale investeringsmarkt. We zijn actief in middelgrote buyouts en in groeifinanciering om bedrijven te ondersteunen in hun ontwikkeling en expansie. We investeren durfkapitaal in veelbelovende hightechbedrijven in België en het buitenland. Om specifieke groei-markten en activa aan te boren, werken we nauw samen met ervaren partners om fondsen en joint ventures op te zetten.

De opdracht is bedrijven de kans bieden zich te ontwikkelen, door te groeien en zich aan te passen aan de marktomstandigheden. Door de jaren heen sloot Gimv

partnerships met tal van innovatieve bedrijven en begeleidde hen bij de realisatie van hun strategische plannen. Vanuit een proactief en risicobewust beheer beschikken we over een investeringsportefeuille met een brede geografische en sectorale spreiding, met zowel kleinere als grote bedrijven met een positief trackrecord, gunstige groeiperspectieven en een sterke marktpositie.

Hoe werkt Gimv?

Bij investeringen streeft Gimv naar een actieve participatie en een bedrijfsspecifieke aanpak, om maximaal toegevoegde waarde te kunnen creëren door portefeuillebedrijven met kennis van zaken te begeleiden in hun expansie en hun operationele optimalisatie. We stellen het meest geschikte team ter beschikking van een bedrijf: 1 à 2 specifiek toegewezen investment managers die samenwerken per participatie. Voor de samenstelling van de teams kunnen we putten uit vele specialisten, zowel in life sciences, technology, cleantech en infrastructuur als in buyouts en groeifinanciering.

Met andere woorden, Gimv schrijft recepten op maat van portefeuillebedrijven en waakt er continu over dat alles naar behoren loopt. Om die service nog te versterken, investeren we in een internationaal netwerk, werken we samen met

industriële experts, halen we hoogkwalitatieve medewerkers aan boord, en sturen we aan op onderlinge samenwerking om een belangrijke kritische massa te vormen.

Niet enkel actief in Vlaanderen

Inzake buyouts en groeikapitaal is Gimv een Europese speler, die focust op de Benelux, Frankrijk en Duitsland. Om de lokale bedrijfscultuur te kunnen respecteren, hebben we medewerkers in Antwerpen, Den Haag, Parijs, Frankfurt en München. Naast een sterke kennis van de lokale markt in deze landen is Gimv ook aanwezig in Centraal-Europa (Praag) en Rusland. Buiten de Europese kernlanden hebben we een internationaal netwerk opgebouwd door participaties in private equity fondsen in o.a. Groot-Brittannië en Scandinavië.

Met durfkapitaal in technologie zijn we aanwezig in heel Europa, Israël, Japan en de Verenigde Staten. Vaak steunen we daarbij op samenwerking met andere gespecialiseerde fondsen, in vele gevallen zijn we ook zelf rechtstreeks actief in die landen. Op die manier bouwden we een aanzienlijke kritische massa op voor gespecialiseerde activiteiten en kunnen we de concurrentie weerstand bieden.

Met welke middelen ?

Gimv is een onafhankelijk bedrijf. Na de

beursnotering in 1997 is ondertussen 73% van onze aandelen in privéhanden. De resterende 27% is in handen van de Vlaamse overheid, onze solide referentieaandeelhouder. We investeren in grote mate met eigen middelen en beschikken vanuit een sterke balans over een belangrijke investeringskracht. Daarnaast versterken we onze slagkracht door het aantrekken van investeringsmiddelen van derden, zoals financiële instellingen, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Daartoe richt Gimv complementaire fondsen op, die we zelf beheren en waarvan we kernaandeelhouder zijn. Een voorbeeld daarvan is het in 2008 in het leven geroepen Gimv-XL-fonds (finale closing in maart 2010 op 609 miljoen euro).

Institutionele beleggers, vermogende particulieren en ondernemers trekken de kaart van Gimv als het op professionalisme en expertise aankomt. Ze centraliseren bij voorkeur hun beschikbare middelen bij een partner die deze kwaliteiten verenigt en vergroten zo samen de slagkracht van de aangereikte middelen. Door onze beursnotering scheppen we voor investeerders ook interessante mogelijkheden om te beleggen in veelbelovende, niet-beursgenoteerde bedrijven. Bovendien

heeft Gimv een aantrekkelijke dividendpolitiek die de aandeelhouder een duurzaam rendement oplevert.

Duurzame return

In zijn 30-jarig bestaan kan Gimv een sterke prestatie voorleggen, met over de hele periode een gemiddeld jaarlijks rendement van 12%. Dit trackrecord plaatst Gimv bij de 25% beste private equity spelers van Europa. Gimv's ambitie is om dit resultaat ook in de toekomst te bevestigen.

Een attractieve partner

Door te investeren met eigen middelen en met middelen uit fondsen in eigen beheer, beschikken we over de flexibiliteit om een partnership op lange termijn te creëren met onze participaties. Met andere woorden, we hanteren een langetermijnfocus op waardecreatie. Zo is de investeringscyclus die we hanteren beduidend langer dan de drie- tot vijfjaarcycli die gebruikelijk zijn in de private equity sector. Dat laat Gimv toe te bouwen aan duurzame groei en real-world economische waarde. We zijn niet gericht op financiële re-engineering.

Door onze langere investeringscyclus kunnen we een zinvolle relatie met het management van de betrokken bedrijven ontwikkelen. We zetelen dan ook vaak in de raad van bestuur van bedrijven in de portefeuille. De Gimv-professionals treden op als een strategisch klankbord, eerder dan zich te mengen in het dagelijkse beheer. Deze manier van werken laat toe de belangen van bedrijf en aandeelhouder te richten op waardecreatie op langere termijn. Concreet betekent het dat de investeringsmanagers van Gimv 'hun' bedrijven helpen realistische doelstellingen te definiëren, goede beslissingen te nemen, strategieën te formuleren en deze om te zetten in een krachtig en efficiënt actieplan, zonder daarbij te raken aan de bedrijfscultuur en zelfstandigheid van de participaties. Dit maakt onze baseline – "Good company for companies" – bijzonder tastbaar.

Lut Van Renterghem,
Gimv NV

"Dankzij een creatieve combinatie van onze investeringsmiddelen en de samenwerking tussen onze ervaren teams kan Gimv oplossingen op maat aanbieden aan zijn participaties. Via een actieve betrokkenheid in het kapitaal van ambitieuze groei-bedrijven kan Gimv als solide investeringsmaatschappij blijvend meerwaarde aanbieden aan zijn stakeholders."

Koen Dejonckheere, CEO

Gimv in een oogopslag

104 Medewerkers / 92 Participaties

Investerings* 1.75 miljard EUR geïnvesteerd in 200 nieuwe investeringen	Desinvesteringen* 2.15 miljard EUR gedesinvesteerd met 159 exits, 19 beursintroductions	Activa onder beheer 1 miljard EUR, 1.8 miljard EUR inclusief fondsen onder beheer
Buyouts & Growth - België - Nederland - Frankrijk - Duitsland (Halder)	Venture Capital - Technology - Cleantech - Life Sciences	Fondsen & Joint Ventures - Gimv-XL - Gimv-Agri + - Centraal-Europa & Rusland - DG Infra (Infrastructuur) - Ander fondsen
6 Locaties - Den Haag - Antwerpen	- Den Haag - Antwerpen	- Munchen - Praag

* De investeringen en desinvesteringen hebben betrekking op de periode 2000-2010

8 Strikt genomen betekent private equity 'het investeren in niet-beursgenoteerde bedrijven' en staat durfkapitaal voor 'kapitaal financiering in jonge, snelgroeiende bedrijven'.

Krikken **ARKimedes- en Vinnoffondsen** bedrijven echt op ?

In opdracht van het Steunpunt Ondernemen en Internationaal Ondernemen (STOIO) analyseerden we de mogelijke impact van Vinnof⁹ en ARKimedes¹⁰ op de prestatie van de ondernemingen waarin geïnvesteerd wordt. In deze studie worden twee vragen geanalyseerd. Ten eerste: is de prestatie van ondernemingen die ondersteund werden door een van deze investeringsinitiatieven van de Vlaamse Regering verschillend met die van ondernemingen (gelijkaardig op vlak van sector, grootte en leeftijd) die geen risicokapitaal ontvingen? En ten tweede: presteren ondernemingen waarin ARKiv-fondsen investeren beter of slechter dan ondernemingen waarin Vinnof investeert?





Risicokapitaalfinanciering is belangrijk voor de financiering van jonge, snelgroeiende ondernemingen. Die worden gekenmerkt door een hoge graad van onzekerheid en informatieasymmetrieën¹¹ en door voornamelijk immateriële investeringen, waardoor de traditionele financieringsvormen – zoals een lening bij een bank – ontoegankelijk zijn. Bovendien zijn de interne middelen vaak negatief of ontoereikend. Dan vormt risicokapitaalfinanciering het enige alternatief om de groei te financieren. Nochtans hebben net die snelgroeiende ondernemingen een belangrijk aandeel in het creëren van tewerkstelling en het stimuleren van innovatie binnen een bepaalde regio.

Precies daarom nam de Vlaamse Regering een aantal initiatieven zoals ARKImedes en Vinnof. Doel was het aanbod aan risicokapitaalfinanciering voor startende en groeiende Vlaamse ondernemingen te verhogen.

Op blind date met ARKImedes en Vinnof!

ARKImedes en Vinnof worden beheerd door de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV¹²): de zelfstandige investeringsmaatschappij van de Vlaamse Regering. Die werd in 2001 opgericht om de economische groei en innovatie in Vlaanderen te bewerkstelligen en te stimuleren (www.pmv.eu).

Het overkoepelende ARKImedes-Fonds I haalde bij zijn oprichting in 2005 – door middel van een publieke emissie van aandelen en obligaties – 110 miljoen euro op. Dat geld is geïnvesteerd in de 'ARKiv-fondsen': private risicokapitaalfondsen, erkend door ARKImedes, die investeren in kmo's met een exploitatiezetel in het Vlaamse Gewest. De huidige twaalf ARKiv-fondsen hadden medio 2010 in 110 ondernemingen geïnvesteerd. De inbreng van ARKImedes in het kapitaal van de ARKiv-fondsen kan oplopen tot 50%. De andere helft van de middelen dienen de

fondsbeheerders in te zamelen bij andere (privé-)investeerders. Eind 2018 wordt het eerste ARKImedes-Fonds ontbonden en vereffend.

Vinnof, opgericht in 2006, investeert zaai kapitaal¹³ in innovatieve, startende kleine ondernemingen met een voornaamste exploitatiezetel in het Vlaamse Gewest. De investering kan zowel onder de vorm van een kapitaalparticipatie, een achtergestelde lening of een hybride vorm. Het maximumbedrag bedraagt anderhalf miljoen euro. In september 2010 had Vinnof zaai kapitaal geïnvesteerd in 34 ondernemingen.

Een belangrijk onderscheid met de ARKiv-fondsen, is dat Vinnof zich vooral richt tot ondernemingen van minder dan zes jaar oud, terwijl ARKiv-fondsen ook in groeiende ondernemingen investeren. Ondernemingen die risicokapitaal ontvangen van Vinnof zijn gemiddeld één jaar oud, terwijl ondernemingen die financiering ontvangen via ARKiv-fondsen gemiddeld vijf jaar oud zijn.

Beide richten zich wel op ondernemingen uit dezelfde sectoren: voornamelijk de computerindustrie, biotechnologie en industriële producten en diensten. De portefeuille van ARKiv-fondsen en Vinnof bevat dus een evenwichtige mix van ondernemingen uit hoog-, midden- en laagtechnologische sectoren. Verder blijkt het falingspercentage van de ondernemingen waarin ARKiv-fondsen of Vinnof investeren hoger (12%) dan ondernemingen zonder risicokapitaalfinanciering (3%). ARKiv-fondsen en Vinnof investeren dus in meer risicovolle ondernemingen.

Hoe besteedden de ondernemingen de centen?

De resultaten van de studie tonen aan dat de totale activa van ondernemingen, waarin ARKiv-fondsen of Vinnof investeren, gemiddeld sneller groeien dan die van

ondernemingen zonder risicokapitaalfinanciering. Deze groei wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door meer investeringen in vaste activa. Met andere woorden: de ondernemingen die financiering ontvangen, gebruiken die in de eerste plaats om te investeren en niet enkel als buffer om negatieve kasstromen op te vangen.

Vinnof-ondernemingen worden – nog meer dan ARKiv-ondernemingen – gekenmerkt door een sterke groei in immateriële activa. Ze hebben ook meer patentaanvragen ingediend dan ARKiv-ondernemingen. Twee jaar na investering hebben 56% van alle Vinnof-ondernemingen gemiddeld twee patentaanvragen ingediend. Bij de ARKiv-ondernemingen heeft ongeveer 33% gemiddeld 1,6 aanvragen ingediend. Vinnof blijkt dus een zeer belangrijke stimulator van innovatie in Vlaanderen (zie Figuur 1).

Sterke stijging van de tewerkstelling

Uit de analyse blijkt verder een sterk positieve relatie tussen het verkrijgen van Vinnof- of ARKiv-financiering en tewerkstelling. Over twee jaar stijgt de tewerkstelling bij de Vinnof-ondernemingen gemiddeld van twee naar acht werknemers. Bij de ARKiv-ondernemingen stijgt de tewerkstelling over dezelfde periode

van negen tot maar liefst vierentwintig werknemers. Deze sterke jaarlijkse groei van het aantal personeelsleden zorgt dat zowel ARKiv- als Vinnof-ondernemingen na twee jaar gemiddeld meer mensen tewerkstellen dan gelijkaardige ondernemingen zonder risicokapitaal (zie Figuur 2).

De sterke groei in investeringen en tewerkstelling vertaalt zich echter veel minder in stijgende omzet en toegevoegde waarde. De gerealiseerde omzet is bij ARKiv-ondernemingen gemiddeld hoger dan bij de referentiegroep, maar de gemiddelde omzet per werknemer is ongeveer drie keer lager. Ook Vinnof-ondernemingen realiseren veel minder omzet per werknemer dan de referentiegroep. Een lagere toegevoegde waarde bij een stijgend personeelsbestand leidt ertoe dat ARKiv- en Vinnof-ondernemingen doorgaans een negatieve cashflow hebben en verlieslatend zijn (zie Figuur 3).

Opmerkelijk hierbij is het onderscheid tussen ARKiv- en Vinnof-ondernemingen. Bij ARKiv-ondernemingen worden de negatieve kasstromen en het verlies steeds groter, terwijl bij Vinnof-ondernemingen de negatieve kasstromen omgebogen worden tot positieve waarden en het verlies na twee jaar teruggedrongen wordt met 75%. De ondernemingen uit de refe-

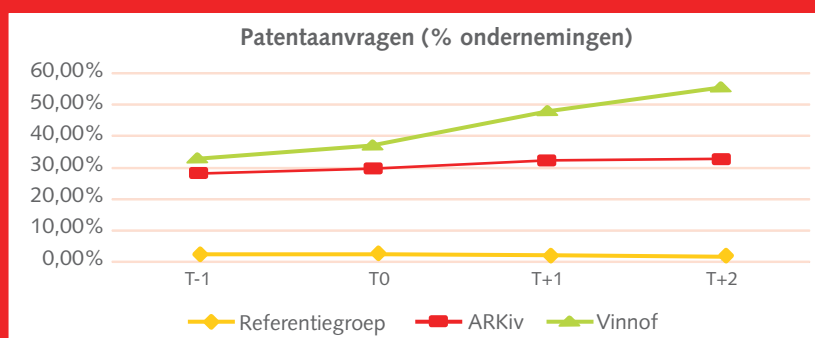
rentiegroep daarentegen hebben positieve cashflows en maken beperkte winst (zie Figuur 4).

Vervolfinanciering nodig

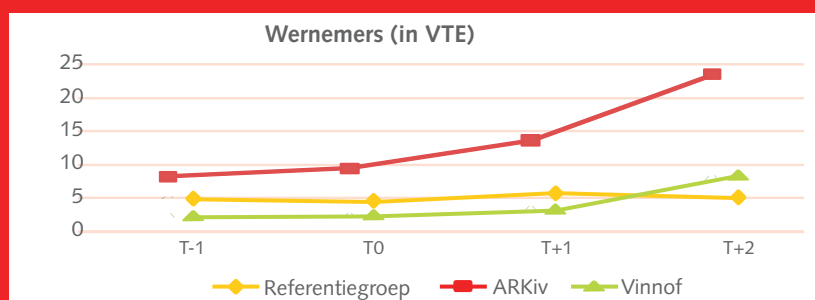
Tot slot werd de mate geanalyseerd waarin de ondernemingen vervolfinanciering kunnen aantrekken. Door de negatieve resultaten (negatieve cashflow en verlies) is externe vervolfinanciering bij ARKiv- en Vinnof-ondernemingen noodzakelijk. De initiële investering laat Vinnof-ondernemingen toe om ongeveer twee jaar te overbruggen. Sommige ARKiv-ondernemingen slagen daar niet in en hebben al na één jaar extra financiering nodig. Hoewel de meeste ondernemingen ook na initiële ARKiv- of Vinnof-investering geen bancaire schulden maken, slaagt een beperkt aantal (18%) erin om extra middelen aan te trekken. Dit kan erop wijzen dat investeringen van risicokapitaal als positief signaal fungeren voor kredietinstellingen. De investeerder waarborgt in zekere zin de kwaliteit van de onderneming, waardoor naderhand leningen met minder risico kunnen toegekend worden.

Wie A zegt, moet ...

De resultaten van dit onderzoek hebben verstrekkende implicaties. ARKimedex en



Figuur 1: patentaanvragen (% ondernemingen)



Figuur 2: werknemers (in vte)

Vinnof investeren in startende of jonge innovatieve ondernemingen of groeiende ondernemingen die extra arbeidsplaatsen creëren. Vanuit dit standpunt hebben ze hun doelstellingen waargemaakt. Maar veel van de ondersteunde ondernemingen – 84% - zijn twee jaar na de investering nog steeds verlieslatend, met doorgaans zelfs negatieve cashflows. Zij blijven volledig afhankelijk van externe financiering, hetzij via banken hetzij via (andere) risico-kapitaalverschaffers. Wordt de geldkraan dichtgedraaid, dan zullen de meeste niet overleven en worden de gemaakte inspanningen voor innovatie en tewerkstelling tenietgedaan.

De vraag stelt zich wanneer deze ondernemingen in staat zijn om zelf hun groei te financieren. Bij Vinnof-ondernemingen wordt de cashflow na twee jaar positief en is het verlies sterk teruggedrongen. Die evolutie is hoopgevend. Bij de ARKiv-ondernemingen daarentegen wordt de situatie steeds erger en groeit de nood aan externe financiering. Aangezien Vinnof en ARKiv-fondsen beperkt zijn in hun capaciteit om vervolfinanciering aan te bieden, is het dus cruciaal dat deze ondernemingen voldoende maturiteit ontwikkelen in twee tot drie jaar na de initiële investering, om middelen aan te trekken bij andere financiers.

De analyse toont nogmaals aan dat het ter beschikking stellen van initiële financiering slechts een eerste stap is in het financieringstraject van innovatieve ondernemingen. Voldoende opvolgfinanciering is minstens even cruciaal om gezonde ondernemingen te ontwikkelen, die op lange termijn welvaart blijven creëren in Vlaanderen. Die opvolgfinanciering moet voldoende substantieel zijn om de grote verliezen en negatieve cashflows van groeigerichte ondernemingen op te vangen.

ARKimedes-Fonds II

Het ARKimedes-Fonds I verricht vanaf 2011 uitsluitend vervolginvesteringen. Bovendien is bankfinanciering minder toegankelijk geworden door de huidige financieel-economische crisis. Aangezien de nood aan financiering echter hoog is – zoals ook uit bovenstaande studie blijkt – werd in juni 2010 beslist om een tweede ARKimedes-Fonds op te richten. Hiermee wil men het aanbod van durfkapitaal voor startende en groeiende ondernemingen ook na 2010 verzekeren. Het ARKimedes-Fonds II heeft een omvang van 100 miljoen euro. In tegenstelling tot het eerste, zullen voor ARKimedes-Fonds II geen middelen bij het publiek worden opgehaald. Ze komen rechtstreeks uit de begroting

van de Vlaamse Regering en worden in verschillende fases ter beschikking gesteld van PMV, die een kapitaalparticipatie neemt in het ARKimedes-Fonds II.

*Sophie Manigart,
UGent en de Vlerick Leuven Gent
Management School
en Andy Heughebaert,
UGent*

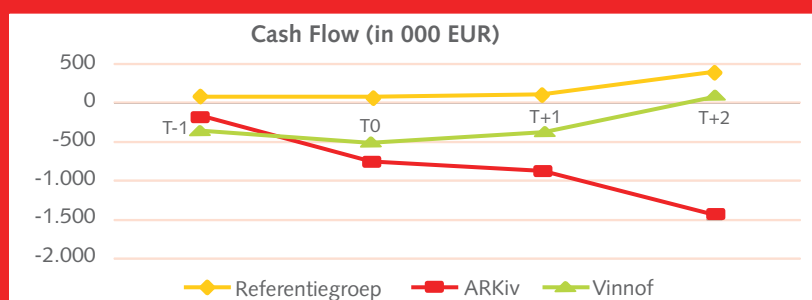
9 EWI-Review 3 (1): 6

10 EWI-Review 1 (1): 32 – 33

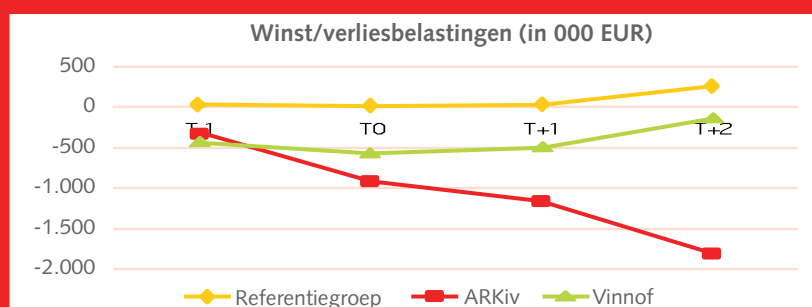
11 Situatie waarbij de ene partij over meer of betere informatie beschikt dan de andere, en dus een competitief voordeel heeft.

12 EWI-Review 3 (1): 6 – 7

13 Kapitaal om een startend bedrijf op gang te brengen, meestal van de oprichters, hun vrienden en familie.



Figuur 3: cash flow (in K euro)



Figuur 4: winst/verlies na belastingen (in K euro)



Cradle to Cradle: afval is voedsel



Het opmerkelijke boek 'Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things' (2002) van chemicus Michael Braungart en architect William McDonough werd in de Nederlandse uitgave slechts half vertaald tot 'Cradle to Cradle: afval is voedsel', misschien uit respect voor onze allerjongsten. Ook in het Nederlands spreken we sindsdien over het Cradle to Cradle (C2C)-concept.

In ieder geval wordt in de verschillende talen en met meerdere metaforen hetzelfde bedoeld: afval is geen afval meer, maar altijd de grondstof voor iets anders. Zo staat elke grondstof aan de wieg (cradle) van een bepaald product, en na de levensloop van dit product, aan de wieg van een gelijkwaardig nieuw product.

Een voorbeeld van een C2C- product is het originele boek van Braungart en McDonough. Het bestaat uit een recycleerbare kunststof die na gebruik opnieuw tot even kwaliteitsvol 'papier' kan gemaakt

worden. De onschadelijke inkt van het boek lost simpelweg op in warm water en kan opnieuw als inkt worden gebruikt. Een ander voorbeeld is het gebruik van bioplastics voor de productie van flessen of andere producten. Dit soort van plastics wordt niet meer gemaakt van schaarse aardolie, maar uit hernieuwbare stoffen zoals melkzuur. Na gebruik en recyclage blijven geen restproducten over, maar enkel bioplastics van dezelfde hoogwaardige kwaliteit als voorheen.

Van A tot Z tot A tot ...

Het C2C-concept staat of valt met de beheersing van het hele proces. Niet alleen het volledige productieproces is van belang, maar ook de keuze van grondstoffen, het onderhoud, eventuele verdere verwerking of verfraaiing en de terugname van het gebruikte product.

Het concept gaat verder dan alles wat we vroeger al kenden. Bij recyclage bijvoorbeeld worden materialen of producten ook terug ingezet, maar ze zijn dikwijls



concept breekt met een aantal 'vanzelfsprekendheden' en is mede hierdoor controversieel. Zo kan de industrie, volgens McDonough en Braungart, de transitie naar C2C-ontwerpen zelf bewerkstelligen. Dit kan zonder tussenkomst van de overheid in de vorm van bijvoorbeeld aanvullende wetgeving, aangezien het concept ook economisch rendabel zou moeten zijn: een product gebaseerd op C2C heeft lagere kosten voor afvalmanagement, terwijl het bijdraagt aan economische en ecologische kwaliteit.

Het Europese C2CN focust ook op de governance-aspecten

De Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) startte met een aantal Europese partners het Interreg IVC project 'Cradle to Cradle Network' (C2CN)¹⁴. Hier moeten ook de governance-aspecten van C2C zichtbaar en bespreekbaar worden gemaakt. Het Europese project heeft onder meer tot doel om inzichten, kennis en praktijkervaringen te verzamelen die tonen dat C2C meer is dan een abstract concept of een 'technology fix'.

In het C2CN-project gaan tien Europese regio's – van het VK tot Roemenië en van Italië tot Finland – op zoek naar succesvolle praktijkcases van C2C. Samen onderzoeken ze hoe praktijken die op een bepaalde plaats werken, ook in een andere context kunnen toegepast worden. Die praktijken hoeven zelfs niet de volle honderd procent C2C te zijn, als ze maar potentieel hebben om ervan te leren. De partners willen zo een gezamenlijk innovatieproces initiëren om de C2C-principes steeds meer én verder realiseerbaar te maken. C2C wordt dus niet enkel gezien als technologisch concept gericht op het sluiten van kringlopen. Het is ook een houding ten aanzien van het vormgeven van innovatieve processen, waarbij duurzaam ontwikkelen, realiseren, beheren en transformeren uitgangspunt is.

De toepassing van C2C bleef eerst beperkt tot producten (processen) en gebouwen. In het C2CN-project wordt C2C ook gehanteerd om duurzaamheid in gebiedsontwikkeling meer centraal te stellen. C2C heeft de potentie van een drijvende kracht achter het verdiepen van gebiedsontwikkeling tot een duurzame vorm van ruimtelijke inrichting. Voor deze C2C-thema's werden ondertussen 'perspective studies' uitgewerkt en (inter)nationale 'expert seminars' georganiseerd. OVAM trekt hierbij het centrale thema 'governance voor C2C'.

Vooruitgang op basis van realisaties en prestaties

De uitkomst van het C2CN-project is wel-

omschreven. De samenwerking moet in de eerste plaats 'actieplannen' opleveren tegen eind 2011. En ook qua proces is het opzet van C2CN-project duidelijk. Zo is het helemaal niet de bedoeling om het wiel opnieuw uit te vinden. Aansluiten bij bestaande initiatieven en netwerken in Europa kan helpen om efficiënt en stap voor stap resultaten te boeken. Ook de Europese Commissie verwacht er veel van. Ze gaf het C2CN-project het 'Fast Track Network' label mee, een erkenning dat het veel kansen inhoudt voor de Europese Unie. Het ziet er zelfs naar uit dat C2CN een leertraject wordt voor de nieuwe EU 2020-Strategie die Lissabon en Göteborg zal opvolgen. Er zal onder meer worden nagegaan hoe de Structurele Fondsen van de partner-regio's kunnen worden ingezet om C2C-projecten en -experimenten te financieren.

*Walter Tempst,
Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM), dienst Beleidsinnovatie
en Mieke Houwen,
Afdeling Ondernemen en Innoveren*

van mindere kwaliteit zodat ze nadien snel en definitief onbruikbaar (afval) worden. Braungart en McDonough spreken hierbij van 'downcycling'. Zij beogen 'upcycling': het laten circuleren van (voor mens en milieu onschadelijke) stoffen, die hoogwaardige materialen worden of blijven en hergebruikt worden voor dezelfde of andere toepassingen. Bij eco-innovatie wordt ook veel aandacht besteed aan de keuze van grondstoffen en ontwerpen, maar soms worden de verdere stappen in de productlevenscyclus uit het oog verloren.

Een aantal ideeën in het C2C-concept – zoals gescheiden biologische en technologische kringlopen, ecodesign en duurzame ketens – zijn al lang gebruikelijk in het Vlaamse en Europese milieubeleid (inclusief afval- en materialenbeheer). Ook voor het economische en het wetenschaps- en innovatiebeleid zijn hier belangrijke opportuniteiten en aanknopingspunten: bijvoorbeeld in de bio-economie, in de tapijtsector en in de agro-economie. Daarnaast verplaatst het milieu- en economisch beleid zich ook van eco-efficiëntie naar eco-effectiviteit.

Wie het C2C-concept vergelijkt met de bestaande opvattingen over principes en praktijk van duurzame ontwikkeling, ziet echter wel degelijk verschillen. Het C2C-

Meer weten over het Europese C2CN-project?

www.c2cn.eu
www.ovam.be/C2CNetwork
www.ovam.be/C2Cases

Wil u op de hoogte blijven van het C2CN-project?

Stuur een mail naar C2CNetwork@ovam.be

Vlaamse C2CN stakeholder meeting Kick off op 25 mei 2010 in Mechelen

- Kijk en beluister enkele interviews op <http://vimeo.com/12176323>
- Bekijk de presentaties en de eerste reacties op www.slideshare.net/wtempst

Vlaamse C2CN expert seminar Governance for C2C op 12-13 juli in Leuven

- Kijk en beluister enkele interviews met deelnemers op www.c2cn.eu
- Bekijk de presentaties op www.slideshare.net/Governance

¹⁴ Bron: milieuDirect (Kluwer) Walter Tempst, 'Cradle to cradle (C2C) vraagt om een nieuw beleidsparadigma', oktober 2010

Vlaanderen weinig ondernemend: mythe of waarheid?



De studies waaruit kan worden afgeleid dat te weinig Vlamingen de stap zetten naar ondernemerschap: we hebben er allemaal wel van gehoord. Denk maar aan de Global Entrepreneurship Monitor¹⁵ en Eurobarometer. Die studies zijn echter gebaseerd op steekproeven van bescheiden omvang. Bovendien peilen ze voornamelijk naar de houding en intenties ten aanzien van ondernemerschap. Is het werkelijk zo erg gesteld met het ondernemerschap in Vlaanderen?

Deze vraag tracht Luc Sels te beantwoorden in de update van de studie "De Vlaamse ondernemersgraad. Een Europees vergelijkend perspectief"¹⁶. Hiermee wensen ze in eerste instantie een bijdrage te leveren aan de positionering van de Vlaamse ondernemersgraad in Europees perspectief. Daarnaast proberen ze meer zicht te krijgen op de overgang vanuit o.a. loonarbeid en werkloosheid naar zelfstandig ondernemerschap. Hiervoor doen ze een beroep op de European Labour Force Survey (ELFS¹⁷), die op een zeer uitgebreide steekproef steunt, en op de populatiebestanden en het loopbaanpanel van het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming.

Toch niet zo erg als gedacht?

De onderzoeker berekende op basis van de ELFS-data de ondernemersgraad – of het aandeel ondernemers in de bevolking op arbeidsleeftijd – van verscheidene Europese lidstaten en regio's. Daaruit blijkt dat de ondernemersgraad van het Vlaams

Gewest in 2009 9,7% bedroeg. Hiermee hoeven we niet onder te doen voor Duitsland, Denemarken, Finland, Zweden en Frankrijk (zie Figuur 5). Hetzelfde geldt overigens wanneer het aandeel zelfstandigen met personeel en overige ondernemers wordt vergeleken in de verschillende lidstaten/regio's.

Is dit altijd zo geweest of is dit eerder een recent gegeven? Om deze vraag te beantwoorden, vergelijken de onderzoekers de ondernemersgraad voor de EU-15 voor de periode 2000-2009. In de periode 2000-2003 kende de ondernemersgraad in het Vlaams Gewest een negatieve evolutie. Die werd in de periode 2003-2007 echter gecounterd door een – in vergelijking met de andere EU 15-lidstaten – sterke vooruitgang inzake ondernemersgraad. Tussen 2007 en 2009 is de ondernemersgraad dan weer licht gedaald met 0,1%.

De studie omvat ook een opsplitsing van de ondernemersgraad naar sectoren. Hieruit blijkt dat het grootste aandeel van de

ondernemers in het Vlaams Gewest zich in de sector van de commerciële diensten en de industriële sectoren (incl. bouwsector) bevindt. Voor de land- en tuinbouw of visserij ligt dit aandeel veel lager (6,3% van alle ondernemers). Griekenland, Portugal en Ierland daarentegen hebben een hoge ondernemersgraad, maar tellen ook een hoog aandeel ondernemers in land- en tuinbouw of visserij.

Wat met startende zelfstandigen?

Wanneer de populatiestatistieken van de RSVZ geanalyseerd worden, valt voor het Vlaams Gewest een stijging op van het aantal startende zelfstandigen: van 29544 in 2002 naar 43245 in 2009. Het ondernemerschap zat tot 2007 in het Vlaams Gewest duidelijk in de lift (toen was er een stijging tot 46920 starters) maar is sindsdien lichtjes gemilderd.

De onderzoeker schat ook de kans in dat men werkzaam is als zelfstandige. Ook hier doet het Vlaams Gewest het niet

slecht. Zo is de kans dat men als zelfstandige werkt groter dan het Europees gemiddelde en even groot als in Polen, Ierland en de twee andere gewesten. De onderzoekers stellen zich dan ook de vraag of het Vlaamse probleem zich niet veeleer op het niveau van de werkzaamheidsgraad bevindt, dan op het niveau van de ondernemersgraad.

Wie wordt ondernemer?

Daarnaast worden de transitiekansen naar zelfstandig ondernemerschap onder de loep genomen. Een groot deel van degenen die in het Vlaams Gewest de stap naar zelfstandige arbeid in hoofdberoep zetten, verrichtten het kwartaal voordien betaalde arbeid (hetzij in loonarbeid, in loonarbeid gecombineerd met een bijberoep als zelfstandige of in loonarbeid met een tijdelijke onderbreking) of waren niet-beroepsactief¹⁸. Met andere woorden: weinig starters maken de transitie vanuit het statuut van werkloze of leefloner. In de twee andere Belgische gewesten is de transitie vanuit werkloosheid of leefloon aanzienlijker. Er kan dus gesteld worden dat het 'refugee effect'¹⁹ veel minder speelt in Vlaanderen. Verder stelt de onderzoeker vast dat er in

Vlaanderen een geringere kans is om de transitie van werknemer of van werkloze naar zelfstandige te maken t.o.v. het Europese gemiddelde. De tewerkstelling in het statuut als zelfstandige blijkt in het Vlaams Gewest eveneens relatief stabiel te zijn. Er is dus in Vlaanderen weinig mobiliteit tussen de verschillende statuten.

Werklozen overleven minder als startend ondernemer

De studie gaat ook na in welke mate werklozen erin slagen duurzaam over te stappen naar zelfstandigheid. Hiertoe werden de werknemers die in 2001 overstapten naar zelfstandige arbeid, vergeleken met de werklozen die tijdens dezelfde refectieperiode de stap hebben gezet. Hieruit blijkt dat de overlevingskans bij de transitie vanuit loonarbeid beduidend hoger ligt dan bij degenen die vanuit het statuut van werkloze startten.

De meeste starters worden handelaar

Een belangrijke nuancering bij dit cijfermateriaal: berekeningen op basis van het loopbaanpanel geven aan dat degenen die de overstap maken naar het statuut van zelfstandige niet meteen een hoogin-

novatieve onderneming oprichten. In de periode 1998-2004 blijkt de handel (incl. kleinhandel en horeca) voor de Vlaamse startende ondernemers de meest uitverko- ren sector te zijn.

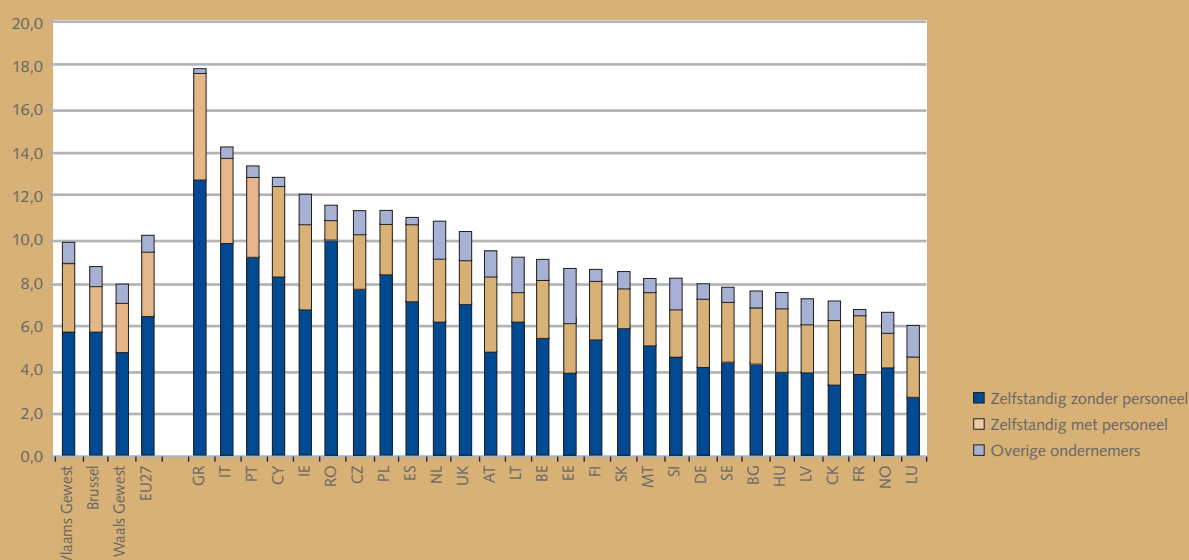
Wat is eigenlijk beter?

Of de stelling 'Vlaanderen is weinig ondernemend' nu mythe of waarheid is, blijft wat in het midden. Het hangt ervan af op welke manier u het bekijkt: is het vooral belangrijk dat er in het totaal veel ondernemers zijn? Of dat er veel starters zijn? Of dat deze starters in bepaalde 'veelbelovende' sectoren een onderne- ming oprichten?

De onderzoeker pleit ervoor om – in het kader van de verdere stimulering van ondernemerschap – een brede waaier van kengetallen en prestatie-indicatoren in rekening te brengen. De ondernemersgraad is daar één van, net als het ontluikend ondernemerschap – het aandeel volwas- senen die actief bezig zijn met het opzetten van een bedrijf – en het aantal starters in verhouding tot de beroepsbevolking.

*Ilse Boeykens,
Afdeling Ondernemen en Innoveren*

Figuur 5: ondernemersgraad: aandeel ondernemers in de bevolking (15-64 jaar) in het Vlaams Gewest en de Europese lidstaten (2007, bron ELFS (bewerking Steunpunt WSE))



15 EWI-Review 1 (1): 9 en EWI-Review 2 (1): 5

16 Luc Sels, De Vlaamse ondernemersgraad, Een Europees vergelijkend perspectief, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven

17 http://circa.europa.eu/irc/dsis/employment/info/data/eu_ifs/index.htm

18 Deze groep omvat o.a. herintredende huisvrouwen of -mannen, schoolverlaters, meewerkende familieleden die hun situatie willen formaliseren, ...

19 Ondernemer worden omwille van een situatie van werkloosheid en/of een geringe kans om een aantrekkelijke job in loondienst te vinden.

De contextuele determinanten van het ondernemerschap in Vlaanderen

In februari 2010 publiceerde Flanders DC een onderzoeksrapport dat de belangrijkste contextuele determinanten van ondernemerschap bundelt. De contextuele determinanten worden op basis van de literatuur besproken en geconcretiseerd met cijfers van OESO, Wereld Economisch Forum (WEF), World Bank en Index Economic Freedom voor Vlaanderen, België en de referentielanden Ierland, Zweden en VS. Dit laat ons toe de omgevingsfactoren voor ondernemerschap te vergelijken voor België, Ierland, Zweden en de VS.

Culturele context: geen risicoliefhebbers

Het rapport start met een analyse van de culturele determinanten. Cultuur is immers grotendeels bepalend voor de ontwikkeling van de politieke, sociale en institutionele systemen in landen en regio's (zie Figuur 6). Om de relatie tussen ondernemerschap en de culturele context te beschrijven, gaan de onderzoekers²⁰ van start met de Hofstede²¹-dimensies, aangevuld met andere studies over de relatie tussen godsdienst, creativiteit en diversiteit en ondernemerschap.

De Hofstede-dimensie 'Power Distance' (PD) geeft de 'aanvaarding' van een ongelijke machtsverdeling weer. Hoewel onderzoek gemengde resultaten opleverde

over de relatie tussen PD en ondernemerschap, valt het op dat de PD in Vlaanderen beduidend hoger is dan in de onderneme referentielanden. Vlaanderen scoort ook beduidend hoger voor de dimensie 'Uncertainty Avoidance' (risico-aversie), die de nood aan regels meet om houvast te bieden over de onzekerheden van de toekomst.

Dit wijst op de neiging van de Vlamingen om alles onder controle te hebben. Voor risico-aversie vindt men in de literatuur zowel een negatief verband met innovatie als met ondernemerschap. Er is dus een mogelijk problematisch verband tussen onze risicoaversie en het ondernemerschap in Vlaanderen.

Institutionele context: makkelijk zaken-doen?

Vormt de culturele context veeleer een katalysator voor ondernemerschap, dan heeft de institutionele context een directer effect op de ontwikkeling van een positief ondernemerschapklimaat. De onderzoekers analyseerden volgende institutionele determinanten: regels, eigendomsrecht en rechtssystemen, de efficiëntie van de overheidsregulering, de oprichtingsprocedures, de beperkingen op kapitaalstromen, de 'ease of doing business'-indicator, corruptie, de vakbonden en de werking van de arbeidsmarkt.

Wat de kwaliteit van de instituties betreft,

stond België in 2009 op de 24ste plaats in de WEF-ranglijst. Zweden deed het met een tweede plaats beduidend beter dan België. Verder blijken er heel wat lasten door overheidsregulering in België (112de op 133 landen in de WEF-ranglijst). Inzake oprichtingsprocedures verschilt België niet veel met de referentielanden, met uitzondering van het omgaan met bouwaanvragen waarop ons land minder goed scoort. Voor de beperkingen op kapitaalstromen scoort België eerder goed, maar toch minder dan Ierland en Zweden. Voor de afwezigheid van corruptie moet België het onderspit delven tegenover de referentielanden. OESO meet voor België een hogere vakbondsdichtheid dan in de VS en Ierland. Zweden heeft een heel hoge vakbondsdichtheid, maar deze wordt gecounterd door een efficiëntere werking van de arbeidsmarkt. Volgens de Wereldbank is het in 2009 gemakkelijker zakendoen in de referentielanden dan in België.

Sociale context: gematigd beeld

Bevolkingsgroei, immigratie, bevolkingsdichtheid, opleidingsniveau en menselijk kapitaal kunnen volgens de literatuur een positief effect hebben op ondernemerschap. België scoort – net als Zweden – iets minder goed op bevolkingsgroei dan Ierland en de VS, maar ons land scoort beter dan Zweden en de VS voor wat netto-immigratieratio's betreft. Voor opleidingsniveau en menselijk kapitaal scoort België even goed tot beter dan de referentielanden.

Economische context: enkele bijzondere kentrekken

Het rapport behandelt ook de relatie tussen de economische context en ondernemerschap. De studies waarnaar de auteurs verwijzen, vermelden een significant positief verband tussen ondernemerschap en de ondernemingsdichtheid²², het belang van kleine ondernemingen en de werkloosheid in een regio of land. Het inkomen per capita kan eveneens een invloed op ondernemerschap hebben, maar hierover is de literatuur minder eenduidig.

Vlaanderen scoort matig op ondernemingsdichtheid t.o.v. de referentielanden. Het inkomen per capita ligt in België lager dan in de referentielanden. De werkloosheidsgraad ligt hoger dan in Ierland, Zweden en de VS, en België telt meer kleine ondernemingen. De onderzoekers identificeren ook de openheid van de Vlaamse economie, in termen van internationale handel en investeringen, als een bijzondere economische determinant.

Politieke context: geen hoogvliegers in fiscaliteit en O&O-uitgaven

Het rapport sluit af met de relatie tussen

de politieke context en ondernemerschap. Hierbij lijken vooral het beleid inzake fiscaliteit en de stimulerende rol van publieke O&O-uitgaven een invloed te hebben.

Wat fiscaliteit betreft, doen de referentielanden het uiteraard beter dan België. Dit geldt ook voor de publieke O&O-uitgaven, met uitzondering van Ierland. De auteurs gaan daarnaast kort in op de studie van Hoffman, waarbij het verband tussen gereleveerde prioriteiten op het vlak van ondernemerschapbeleid in een land of regio en de performantie inzake ondernemerschap wordt onderzocht. Ze concluderen dat de effectiviteit van het overheidsbeleid sterk verschilt naargelang de toestand en dynamiek van het systeem van een regio of land en eveneens tijdsgebonden is.

Als ultieme afsluiter geeft het rapport een overzicht van de sterke en zwakke punten

van Vlaanderen/België in vergelijking met de referentielanden. Hieruit blijkt dat Vlaanderen uitgesproken culturele verschillen vertoont met Ierland, Zweden en de Verenigde Staten. De risico-aversie van de Vlamingen wordt daarbij naar voor geschoven als een belangrijk aandachtspunt.

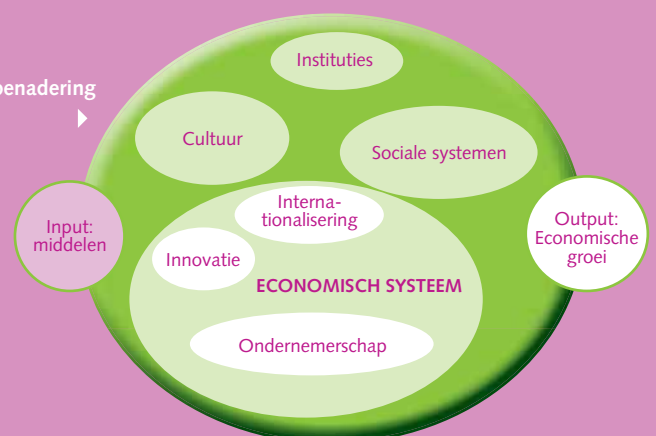
*Ilse Boeykens,
Afdeling Ondernemen en Innoveren*

Rapport Ondernemerschap in België: knelpunten en uitdagingen

De Centrale Raad voor het Bedrijfsleven publiceerde in augustus 2010 een rapport over de knelpunten en uitdagingen van het ondernemerschap in België. Ook hierin wordt via een literatuurstudie nagegaan welke factoren in de specifieke Belgische context de sterkste invloed uitoefenen. Deze vergelijkende studie vertrekt van de vijf basiscategorieën van Hoffman – opportuniteiten, kapitaal, vaardigheden, incentives en motivatie – en vergelijkt België met de Verenigde Staten en Finland. Een aantal knelpunten worden gedistilleerd en in het rapport nader geanalyseerd. Zo stelt men vast dat België een heel open economie is met sterke afhankelijkheid van buitenlandse multinationale ondernemingen en met een sterke internationale concurrentie via invoer. België laat daarnaast een lage bevolkingsgroei gekoppeld aan een sterk verouderende bevolking optekenen. Er zou in ons land een zwakkere ondernemerscultuur heersen. In het rapport wordt dieper ingegaan op de volgende thema's: internationaal ondernemerschap; het probleem van de opvolging van gepensioneerde ondernemers gegeven de vergrijzing van de bevolking; diversiteit in ondernemerschap; de rol die onderwijs kan spelen in het counteren van het gebrek aan ondernemerscultuur.

Het rapport is beschikbaar op: <http://www.ccecrb.fgov.be/home.asp>

Figuur 6: een systemische benadering



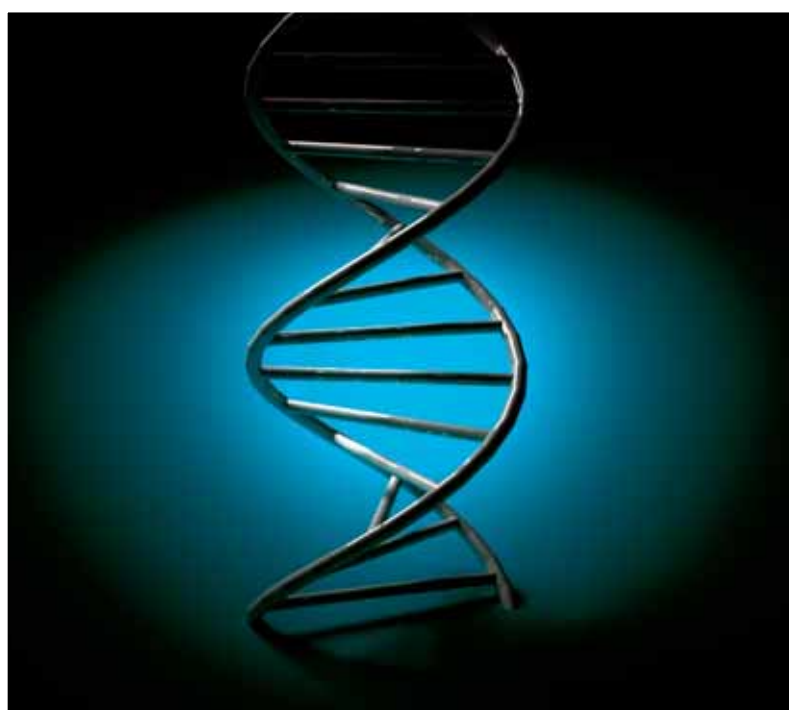
20 EWI-Review 3 (1): 6

21 EWI-Review 1 (1): 32 – 33

22 Situatie waarbij de ene partij over meer of betere informatie beschikt dan de andere, en dus een competitief voordeel heeft.

Het DNA van innovatiedynamiek

Wat maakt dat in de ene onderneming innovatiedynamiek ontstaat en in de andere niet? Welke menselijke factoren spelen daarbij een rol? Wat werkt bevorderend, wat remmend? Hoe een innovatiegunstig bedrijfsklimaat creëren, dat medewerkers en leidinggevenden brengt tot het gewenste creatief en ondernemend gedrag? Acht consultants en vijftientig industriële bedrijven pakten deze vragen aan met de steun van Flanders InShape²³.



Alle bedrijven ervaren dat innovatie een wezenlijke noodzaak is: niet alleen om de huidige business te versterken en te beschermen tegenover de concurrentie, maar ook om toekomstige, lucratieve producten en diensten te ontdekken en te ontwikkelen. Maar nagenoeg alle bedrijven worstelen ermee. Het blijkt immers niet zo eenvoudig de 'intentie om te innoveren' om te zetten in 'succesvolle innovaties'. We stellen vast – allicht met u – dat het vooral in de aanvangsfase van het innovatieproces hapert: de stap van 'de intentie om te innoveren' naar het 'vinden van een waardevolle innovatie met businesspotentieel en beslissen erin te investeren'.

Zijn er wel innovatieve ideeën? En slagen we erin om ze te capteren?

Meestal is er geen gebrek aan innovatieve ideeën in het bedrijf. Alleen doen de medewerkers er niets mee. Ze zijn te druk bezig met hun dagelijkse taken en vinden geen tijd om hun idee uit te werken of aan te kaarten. Het capteren van deze ideeën is een reële uitdaging voor alle bedrijven.

Ideeënbusen werken zelden of nooit en worden cynisch onthaald: wie dropt er immers graag zijn idee in een onpersoonlijke ideeënbus om er dan weinig of niets meer van te horen? Iemand die in een idee gelooft, geeft het niet graag uit handen en wil – ondanks zijn drukke agenda – de tijd en het kader krijgen om het te kunnen verdedigen en uit te werken. Maar een ideeënbus betekent juist "ik geef mijn idee (en de beslissing om er iets mee te doen) uit handen". Zo drogen ideeënbusen na enige tijd meestal op en vangen ze alleen nog cynische ideeën of frustraties.

Brainstormsessies hebben een hoger 'fun-gehalte' dan ideeënbusen en wekken initieel meer enthousiasme. Vrij snel ontdekt men echter dat de verzamelde ideeën veel bijkomend onderzoek vereisen – vooral door anderen – en uiteindelijk weinig waarde lijken te hebben. Het enthousiasme ebbt langzaam weg.

Bij het brainstormen ontstaan ongewild (en dikwijls onbewust) drie impliciete assumpties bij managers en medewerkers. Ten eerste: brainstormsessies zijn hét (eni-

ge) moment en dé plaats waar we creatief moeten zijn en daarna keren we terug tot business-as-usual (terwijl ideegeneratie maar werkt als er een permanente innovatieve houding is t.o.v. alles wat zich afspeelt, ook buiten de brainstorm). Ten tweede: men vraagt ideeën, dus die krijgt men ook, zelfs wanneer ik er zelf niet in geloof (iemand anders moet ze maar uitwerken). En ten derde: met de output van een brainstormsessie hebben we onmiddellijk ideeën voor nieuwe producten en diensten, waarmee we verder aan de slag kunnen in ons innovatieproces.

De vergeten derde dimensie: beleving en betekenis

Technieken en methodes om innovatieve ideeën te capteren zijn op zich niet verkeerd, maar krijgen zo een onbedoelde betekenis voor de deelnemers, die tot een andere invulling leidt dan wat het management oorspronkelijk voor ogen had. Hoe komt dit en wat kunnen we eraan doen?

Bij elke activiteit – een vergadering, een project, een ideeënbus, een brain-

stormsessie – spelen drie dimensies mee: inhoud, structuur en beleving/betekenis (zie Figuur 7).

Tijdens ons onderzoek stelden we vast dat het niet gebruikelijk is in veel van onze industriële bedrijven om aandacht te schenken aan deze onderliggende beleving en betekenis. De top concentreert zich meestal op het eindresultaat (inhoud) en op het vinden van een methode of instrument (structuur) om daartoe te komen. Men maakt daarbij de assumptie dat “vermits het instrument bij andere bedrijven heeft gewerkt, het bij ons ook wel zal werken”. Medewerkers daarentegen zijn minder bekommerd om het ‘wat’ (dat is de taak van de top). Hun bekommernis is vooral het ‘hoe’. Hoe gaat dit in zijn werk? Wat moet ik doen? Wat betekent dat voor mij? Wil ik dat wel? Kan ik dat wel?

Betekenenissen verschillen vaak

De ‘betekenis’ die elke medewerker aan de actie en de instrumentele aanpak geeft, kan sterk verschillen van wat het management voor ogen heeft (of wat in een ander bedrijf is gebeurd).

De bedrijfscultuur – hoe wij de dingen hier zien, doen en interpreteren – speelt daarbij een belangrijke rol en kleurt de beleving/betekenis, zeker wanneer de medewerkers buiten hun comfortzone worden gebracht. Het doel, de aanpak en het ‘waarom’ toelichten helpt natuurlijk, maar menig manager vergeet dat niet hijzelf de betekenis bepaalt die de actie krijgt bij de medewerkers. Elke medewerker zal immers rekening houden met alle mogelijke elementen, ook die waar de manager nooit over spreekt of waar hij geen zicht op heeft: voorgeschiedenis, leidinggevende stijl, de daden van de manager versus zijn/haar woorden, collega’s, persoonlijkheden en ego’s van collega’s,.... Het effect en resultaat dat bekomen wordt met het – nochtans correct ingezette – instrument, kan dan wel eens verrassend of ontgoochelend zijn voor het management.

Zoals met de ideeënbus en brainstormsessies is het niet zozeer wat men nastreeft, maar wel de manier waarop, die bepalend is voor het resultaat. Zo betekenen ideeënbus en bedrijfsleiding misschien een natuurlijke vorm om ideeën te capteren, maar voor uw medewerkers

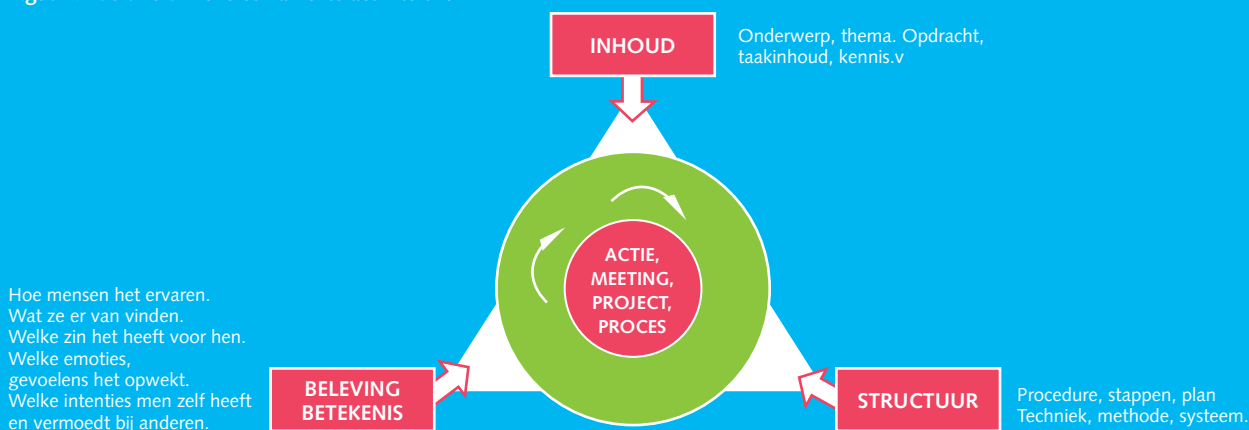
betekent het misschien “ik geef mijn idee uit handen” of “u vraagt ideeën, u krijgt ideeën, maar vraag me niet om ze uit te werken!”.

Bijna in alle bedrijven wordt deze derde dimensie en zijn effect op het proces onderschat. Het is nochtans daar dat inspirerende leiders het verschil maken! Een inspirerende leider weet met zijn gedrag en zonder veel woorden op de beleving van zijn medewerkers in te spelen en het geven van betekenis te beïnvloeden. Hij begeestert zijn medewerkers. Hij ageert daarbij altijd vanuit de intrinsieke motivatie van mensen.

CAVA : Competentie, Autonomie, Verbondenheid en Aspiratie!

Mensen willen hun competenties, hun sterktes kunnen benutten: doen waar ze goed in zijn. Dat geeft immers zelfvertrouwen en verhoogt de kans op positieve erkenning. Tegelijkertijd willen ze enige autonomie en zelfstandigheid in het uitvoeren van hun job. Anderzijds zoeken ze verbondenheid, teamvorming met medewerkers waar ze naar opkijken, bijvoorbeeld een inspirerende leider, een

Figuur 7: de drie dimensies van elke activiteit ▼



Wanneer één van de drie dimensies – inhoud, structuur, beleving/betekenis – systematisch wordt verwaarloosd, ontstaat een slecht werkende organisatie met een innovatie-ongunstige bedrijfscultuur.

- Indien **beleving, betekenis steeds onderkend wordt** door bedrijfsleiders, leidinggevendenden of collega's, ontstaat een cultuur van 'verkopen van de boodschap', van doordrukken en argumenteren om gedaan te krijgen wat moet. Dat leidt automatisch tot weerstand, wat dan tot nog meer argumenteren leidt. Er wordt mechanisch, vormelijk gereageerd en de grond van de zaak wordt zelden openlijk doorgesproken. Daardoor worden nepoplossingen toch uitgevoerd, hoewel iedereen aanvoelt dat het echte resultaat niet helemaal zal bereikt worden. Er is te weinig tegensprekbaarheid van managers, mensen houden hun mond ("We gaan onszelf (en onze job) toch niet in vraag stellen!"). Daarom vinden discussies rond beleving en betekenis (frustraties,...) ondergronds plaats: in de gang, aan de koffieautomaat, ... Zo formuleren veel bedrijven een missie, een visie en waarden waarvoor een draagvlak bij de medewerkers ontbreekt: de medewerkers zelf hebben ze niet vertaald naar hun eigen werksituatie. De missie wordt meestal ingelijst en opgehangen of gaat de kast in. En daar blijft het bij. Ook dat feit krijgt een betekenis bij de medewerkers, maar die verschilt dan wel helemaal van diegene die de manager voor ogen had.
- Indien **structuur, methodiek ontbreekt**, dan wordt de onderneming een praatbarak. Typisch zijn: veel gepraat, met aandacht luisteren, maar ook genomen beslissingen steeds terug in vraag stellen, geen vooruitgang boeken, niet (kunnen) beslissen,...
- Indien **inhoud, kennis ontbreekt**, dan wordt de organisatie een stuurloos schip, dat niet echt met visie wordt geleid.

competente collega met complementaire vaardigheden,... En elkeen heeft ergens wel een ambitie, een aspiratie. Dat kan voor sommigen zijn "het werk perfect afwerken", voor anderen "de klant op zijn wenken bedienen", voor nog anderen "de toekomstige succesniches voor het bedrijf op het spoor komen". Onderliggend willen mensen erkenning krijgen, van zichzelf en van hun omgeving. Deze motivatie is intrinsiek, ze is persoonlijk, verschillend van mens tot mens (zelfs als twee mensen exact dezelfde activiteit uitvoeren). U kan ze als leider dus niet bepalen of aanpraten; u kan alleen een context, acties, processen opzetten waarin die mensen die u nodig hebt, hun motivatie terugvinden.

We moeten echter vaststellen dat in vele bedrijven – bij gebrek aan inzicht in hoe intrinsieke motivatie kan aangesproken worden – extrinsieke beloningssystemen worden uitgewerkt. Die werken echter totaal niet voor innovatie. Ze beroeren immers de intrinsieke drijfveren van het individu niet. Zo zal een beloning voor een goed idee (of een wedstrijd om ideeën te capteren) zelden leiden tot meer dan enkele goede ideeën, één gelukkige winnaar, een massa ideeën van lage kwaliteit, en een groot aantal ontgoochelde mensen. Als dat idee bovendien blijft liggen omdat de afdelingen het niet willen of kunnen ontwikkelen (geen tijd, geen prioriteit,...), dan is het hek helemaal van de dam. Ideegeneratie en de bijhorende beloningssystemen krijgen plots een heel andere betekenis.

Een 'anders-dan-anders' innovatieproces, gebaseerd op intrinsieke motivatie

In het kader van dit onderzoek werd een kmo-versie ontwikkeld van het Entrepreneurial Boot Camp innovatieproces, waarmee Alcatel-Lucent en andere grote bedrijven hebben gepioneerd (zie ook www.TheSecondPhase.be). Dat proces focust op wat innovatie echt is: niet enkel ideeën genereren, maar ook producten of diensten in de markt zetten. Het spreekt de intrinsieke motivatie van de 'interne ondernemers' van het bedrijf aan. En het houdt het eigenaarschap op de juiste plaats, namelijk bij de interne ondernemer en zijn team. Enkel die ideeën waar de aanbrengrer zelf in gelooft, en die hij bereid is met zijn team uit te werken, worden gemobiliseerd. Dus geen brainstormen die tot ideeën leiden die anderen moeten uitwerken! De aanbrengrer brengt zelf een team van – liefst multidisciplinaire – 'believers' samen, die allen gemotiveerd zijn om het idee in een businessopportunity te vertalen. Ze worden hierin getraind

en gecoacht door ervaren specialisten. Omdat het team vrijwillig is samengesteld, verloopt de samenwerking veel intenser en effectiever dan wanneer het management de teamleden zou kiezen en aanduiden.

Door de inbreng van de verschillende disciplines in het team ligt de kwaliteit van de businessopportunity vele malen hoger dan wat één enkel individu kan bereiken. De pioniers behaalden succesratio's in de orde van 1 succesvolle nieuwe business op 10 ideeën. Vergelijk dit met de 150 ideeën die uit een brainstormsessie komen, die meestal niets of enkele incrementele verbeteringen aan bestaande businesses opleveren²⁴. Dit proces maakt het ook eenvoudiger voor het management om een beslissing te nemen: een aantal externe specialisten – risicokapitaalverschaffers, business angels, professoren en businesscoaches – geven hun opinie over het al dan niet investeren in de gepresenteerde businessopportunity. Die waardevolle informatie is intern niet te bekomen en zet de bedrijfsleiding ertoe aan om een beslissing te nemen. Door de rigoureuze toepassing van de kernprincipes van dit proces krijgt het de gewenste betekenis bij de werknemers, namelijk: "ik krijg hier de kans om aan de basis te liggen van een toekomstige business van mijn bedrijf en daarvoor erkenning te krijgen, ik sta er niet moederziel alleen voor, en ik word getraind in de thema's die ik minder goed beheers."

Een innovatiegunstig bedrijfsklimaat

Misschien denkt u: "In mijn organisatie werkt dat niet zomaar!" U zou wel eens gelijk kunnen hebben. Naast innovatieve ideeën en een goed werkend innovatieproces, gebaseerd op intrinsieke motivatie, zijn er nog andere (menselijke) factoren die de innovatiedynamiek bevorderen of afremmen. Het slechte nieuws is dat het er veel zijn: betrokkenheid, vertrouwen, samenwerking, beloningssystemen, beslissingsbereidheid, conflicthantering, tegensprekbaarheid, diversiteit, engagement, te veel om op te noemen. Een overzicht vindt u op www.innovatieklimaat.be, met pistes en tools om eraan te werken. Ook zes trajecten (waaronder het hiervoor vermeld innovatieproces) waarmee u de cultuur in uw bedrijf kan aanpakken: de oude patronen doorbreken en de nieuwe 'betekenissen' laten groeien tot een nieuwe cultuur. Het goede nieuws is dat het in vele bedrijven reeds goed zit met een aantal van deze factoren.

Twijfelt u over het innovatieklimaat in uw

onderneming? Krijgt u geen vat op de dynamiek in uw organisatie? Tijdens het onderzoek werd ook een tool ontwikkeld die de innovatiedynamiek in uw bedrijf in kaart brengt, de prioriteiten naar boven haalt en tegelijkertijd de dialoog daarover tussen uw kernmedewerkers op gang brengt.

Marc Bogaert,
One Small Step

Meer info

www.OneSmallStep.be
www.TheSecondPhase.be

²³ EWI-Review3 (2): 38 – 39

²⁴ De literatuur geeft aan dat de succesratio van brainstormen in de orde van 1 succesvolle nieuwe business voor 1000 à 2000 ideeën ligt (www.inventionstatistics.com/Innovation_Risk_Taking_Inventors.html).

Tussenstap – ondernemers op een kruispunt

In mei 2010 werd de Eurobarometer-survey gepubliceerd over ondernemerschap in de EU31. Hieruit blijkt dat 47% van de Belgische respondenten de mogelijkheid om failliet te gaan ervaart als het grootste risico van het opstarten van een zaak. De Eurobarometer is gebaseerd op een steekproef van bescheiden omvang. Toch kan gesteld worden dat er in Vlaanderen – en in België – een aanzienlijk stigma op falen heerst.

Onlangs voerde de Hogeschool Gent onderzoek naar de beeldvorming in Vlaanderen rond ondernemen, failliet gaan en herstarten. Het algemeen beeld van zelfstandige ondernemers blijkt relatief positief, maar het beeld inzake faillissementen is beduidend negatiever. En de angst om te falen blijkt bij potentiële ondernemers een belangrijke reden om geen eigen zaak te starten.

Hoog tijd dus om dit beeld bij te stellen, zo dacht de vzw Zenitor²⁵. Ze startte met de werking van 'Tussenstap'. Voor de uitbreiding van haar werking ontvangt de vzw financiële steun van de Vlaamse overheid voor een periode van twee jaar. Met de ondersteuning van dit project wil de minister van Economie – naast steun aan starters en groeiers – ook tegemoet komen aan de noden van gefailleerden en ondernemers in moeilijkheden.

Woorden én daden

Tussenstap zal via doelgerichte informatie- en sensibiliseringsacties meewerken aan een mentale en culturele omslag, waarin respect voor ondernemerschap in al zijn facetten centraal staat. Dit houdt ook respect in voor wie een zaak heeft opgestart én bankroet is gegaan. Zonder maatschappelijk respect voor een mislukking, blijft er een hoge psychologische drempel (angst bij starters) en sociologische rem (afkeuring vanuit de omgeving) op het starten van een zaak. Zo'n mentaliteitswijziging zal ook de reïntegratie van een

gefaillieerde naar een nieuwe (zelfstandige) activiteit bevorderen.

Tussenstap onderneemt echter meer dan louter sensibilisering. Het biedt ook opvang en concrete hulp aan gefailleerden en ondernemers in nood. Een falen of nakende faling brengt immers enorme stress met zich mee. De problemen waarmee gefailleerden of ondernemers in nood kampen, beperken zich vaak niet tot de onderneming zelf, maar kunnen zich ook uitbreiden naar de privésfeer. Daarnaast voelen zij een faillissement ook als een verlies van hun waarde en eigenheid aan; ze raken vaak geïsoleerd in de samenleving. Op dergelijke momenten hebben ondernemers nood aan professionele hulp en externe expertise, maar die blijkt net voor deze groep ondernemers moeilijk toegankelijk omwille van de kosten. Bovendien blijkt het wetgevend kader slechts beperkt gekend te zijn: de wet op de continuïteit van de ondernemingen, de faillissementswet, de rol die de collectieve schuldenregeling voor sommige ondernemers kan vervullen, de sociale zekerheid voor zelfstandigen, ...

Naar een tweede leven

Tussenstap voorziet in een informatie- en contactpunt waarop elke Vlaamse ondernemer in nood kosteloos een beroep kan doen. Op basis van de reeds opgebouwde knowhow van Tussenstap en bijkomend advies van hooggespecialiseerde professionals kan de organisatie een oplossing

op maat van de hulpvragers bieden. Daarenboven worden de gefailleerden ondersteund door vrijwilligers – meestal zelfstandigen die al een faillissement achter de rug hebben – en professionele coördinatoren. Indien nodig wordt deze hulp zelfs aan huis aangeboden. Ook wanneer de gefailleerden of ondernemers in moeilijkheden opnieuw op adem gekomen zijn, blijven ze niet in de kou staan. Ze kunnen immers nog een beroep doen op begeleiding vanuit het loopbaancentrum van Zenitor.

Tot slot zal Tussenstap haar expertise betreffende de ruime faillissementsproblematiek – het prefailissement, het postfaillissement (fiscaal, juridisch, bedrijfseconomisch, sociaal) – systematisch bundelen in een kenniscentrum. Van hieruit zal ze welzijnswerkers van andere organisaties die niet vertrouwd zijn met de problematiek van ondernemers in nood (zoals OCMW-medewerkers) informeren en opleidingen aanbieden.

*Ilse Boeykens,
Afdeling Ondernemen en Innoveren*

Meer info

www.tussenstap.be, vraag@tussenstap.be
of telefonisch: 02/2380586.



Het Europese uitwisselingsprogramma voor jonge ondernemers

Acht jaar na Lissabon²⁶ bleek dat Europese kmo's nog steeds een lagere productiviteit en een tragere groei kenden dan hun Amerikaanse collega's. De oorzaken? Een blijvend marktfalen, gebrek aan management- en technische vaardigheden onder ondernemers, een te starre arbeidsmarkt, Daarom besliste de Europese Commissie in juni 2008 tot de aanname van de 'Small Business Act' voor Europa, de SBA. Hiermee erkende ze de nood aan een nieuwe en geïntegreerde aanpak inzake ondernemerschapbeleid.



Erasmus voor jonge
ondernemers

Om een gelijk speelveld te creëren voor de kmo's en het wettelijke en administratieve klimaat in de hele EU te verbeteren, voorziet de SBA in een omvattend beleidskader. Dit bestaat uit 10 basisbeginselen voor het opstellen en uitvoeren van beleid, een reeks nieuwe wetgevingsvoorstellen op basis van het 'denk eerst klein'-principe, en nieuwe beleidsmaatregelen om deze 10 beginselen ten uitvoer te leggen.

In 2009 werd 'Erasmus voor Jonge Ondernemers' gelanceerd, om concreet invulling te geven aan het eerste basisbeginsel van de SBA: "een omgeving creëren waarin ondernemers kunnen floreren en ondernemerschap wordt beloond". Erasmus voor Jonge Ondernemers biedt beginnende ondernemers de kans gedurende 1 tot 6 maanden te verblijven bij een ervaren gastondernemer uit een andere EU-lidstaat. Beginnende ondernemers zijn mensen die vergevorderde plannen hebben om een eigen bedrijf op te starten of dit reeds gedaan hebben in de voorbije drie jaar. Gastondernemers zijn ervaren eigenaar-managers van een Europese kmo.

Win-win

Hiermee poogt de Europese Commissie de grensoverschrijdende overdracht van kennis en ervaring tussen ondernemers te faciliteren en internationale netwerken tussen EU-ondernemers te bevorderen. Het uiteindelijke doel? Meer weerbare en internationaal gerichte ondernemingen creëren.

De voordelen voor de beginnende ondernemer zijn legio. Zo kan hij of zij genieten van rechtstreekse financiële steun, ervaring opdoen, internationale contacten ontwikkelen, buitenlandse markten beter leren kennen, sectorspecifieke competenties versterken, de eigen ideeën toetsen aan de realiteit, en potentiële samenwerkings-opportunities ontdekken. Tijdens het verblijf kan hij of zij bruikbare knowhow voor het eigen bedrijf verwerven en ook zelf een bijdrage leveren aan de bedrijfs-

activiteiten van de gastondernemer. Hij of zij kan meewerken aan concrete projecten in bijvoorbeeld merkontwikkeling, verkoop en marketing, innovatie en O&O, en financieel en operationeel beheer.

Ook gastondernemers kunnen heel wat winnen bij deze samenwerking. Zo kunnen ze – zonder investering in geld – potentiële internationale zakenpartners ontmoeten, genieten van de nieuwe inzichten en kennis van de beginnende ondernemer, deel worden van een dynamisch Europees netwerk van ondernemers, visibiliteit creëren voor hun bedrijf, en expansieplannen aftoetsen.

Implementatie

Erasmus voor Jonge Ondernemers wordt grotendeels gefinancierd door de Europese Unie. Het totale projectbudget bedraagt 11.450.000 euro, gespreid over 3 projectoproepen 2009-2012. Meer dan 100 intermediaire organisaties – actief in bedrijfsondersteuning (e.g. Kamers van Koophandel, incubatoren, starterscentra, etc ...) – zorgen voor de implementatie. Hun activiteiten worden gecoördineerd door Eurochambres, de Vereniging van Europese Kamers van Koophandel en Industrie. De intermediaire organisaties zijn het eerste aanspreekpunt voor ondernemers. Het vergemakkelijken van succesvolle relaties tussen beginnende en gastondernemers en het aanbieden van matchmaking-diensten (zoals promotie, logistieke ondersteuning, validatie van inschrijvingen, enz.) zijn hun belangrijkste taken. Hierbij kunnen ze gebruikmaken van een online registratie- en matching-tool.

In Vlaanderen is van bij de start van het programma in februari 2009 het Agentschap Ondernemen aangesteld als intermediaire organisatie. Het is trekker van een Belgisch consortium met het Brussels Agentschap voor de Onderneming (BAO) en het Waals agentschap voor export en buitenlandse investeringen (AWEX).

Stand van zaken

Sinds de start registreerden 2.523 Europese ondernemers zich via de registratietool. 2.014 onder hen voldoen aan de opgelegde criteria. Hiervan zijn ongeveer een derde ervaren ondernemers en twee derden beginnende. In september 2010 werden reeds 430 uitwisselingen voltooid of in gang gezet. De grootste leveranciers van profielen en uitwisselingen zijn Spanje en Italië, gevolgd door Frankrijk en het VK. Het Agentschap Ondernemen zelf behandelde reeds 45 inschrijvingen met 15 uitwisselingen tot gevolg.

Belooftevolle toekomst

Gezien het aantal registraties en het aantal actieve Europese kmo's, is het potentieel van dit programma groot. Bovendien duiden bevragingen onder de deelnemers op een grote tevredenheid. De meerderheid van zowel beginnende als gastondernemers geeft aan dat deelname aan het programma een significante impact heeft gehad op de ontwikkeling van hun zaak. Het is bijgevolg de wil van de Europese Commissie om van dit programma een constante te maken tegen ten laatste 2012.

*Christine Vanhoutte,
Agentschap Ondernemen*

Meer weten?

Surf naar www.erasmus-entrepreneurs.eu of contacteer uw lokaal aanspreekpunt in Vlaanderen (christine.vanhoutte@agentschapondernemen.be of 02/209 27 36 bij Agentschap Ondernemen).



Vlaamse gastvrijheid

Chris Devos was één van de eerste ondernemers die een buitenlandse jonge ondernemer ontving. De zaakvoerder van Cenerpro bvba verleent hoogtechnische energie-adviezen aan industriële ondernemingen. In het voorjaar van 2010 was hij gastondernemer van een Italiaanse ingenieur, Enrico Molineri, die een adviesbureau voor energiebesparingen opstart.

"Als student burgerlijk ingenieur liep ikzelf ooit anderhalf jaar stage in Portugal in het kader van Comett, een van de eerste Europese uitwisselingsprogramma's voor jonge mensen. Het was een leerrijke ervaring en daarom wou ik graag mijn kennis en expertise overdragen aan een starter. Tijdens Enrico's verblijf heb ik me hoofdzakelijk toegespitst op de overdracht van technische kennis waaronder analysemethoden en meettechnieken. Voorts besteedde ik aandacht aan marketing en financiële aspecten. Deze uitwisseling betekent beslist een meerwaarde voor mijn eigen bedrijf, zonder dat de kennisoverdracht een concurrentieel risico inhoudt. Niet alleen heb ik mijn internationaal netwerk kunnen uitbreiden, ik heb ook een partner gevonden waarmee ik in de toekomst internationale projecten kan uitvoeren."

Vlaanderen heeft **nood** aan een flinke dosis 'Jan zonder vrees'

In Vlaanderen is slechts 3 % van de actieve bevolking bezig met het opstarten van nieuwe ondernemingen. Europeanen doen het gemiddeld tweemaal beter. Hoe komt het dat Vlaanderen zo slecht scoort? Studiewerk van het Flanders DC Kenniscentrum werpt licht op de zaak vanuit een cultuurperspectief.

Heel wat factoren blijken een bepalende rol te spelen. De meest gekende zijn de institutionele (vorm en de werking van overheidsinstellingen), de sociale (zoals bevolkingsgroei en migratie) en economische (zoals openheid van de economie) en de politieke (zoals fiscaliteit). Die 'determinanten' worden bestudeerd door economen, psychologen en sociologen.

Een recente studie van het Flanders DC Kenniscentrum aan de Vlerick Leuven Gent Management School²⁷ belicht – naast bovenstaande determinanten – ook de culturele context. Het rapport definieert 'cultuur' als een verzameling van gedeelde waarden, overtuigingen en verwachtingen wat betreft gedragingen. Die bepalen grotendeels de vormen van de verschillende institutionele, sociale, economische en politieke systemen. En natuurlijk zijn er ook belangrijke terugkopelingen.

Dissectie van de Vlaamse cultuur

Waar culturele determinanten vooral een katalysator vormen voor ondernemerschap, speelt de institutionele context eerder een causale rol bij de ontwikkeling van een positief ondernemerschapsklimaat. De uiteindelijke oogst van nieuwe ondernemingen wordt bepaald door het potentieel van de voedingsbodem ('de cultuur'), dat ten volle of ten dele wordt gerealiseerd dankzij of ondanks de instituties (bijvoorbeeld de mate van administratieve complexiteit, de belastingsdruk enz.).

Hebben we dan in Vlaanderen een goede bodem, maar slecht weer? Of is onze culturele voedingsbodem verarmd? De Vlaamse culturele context kan beschre-



ven worden aan de hand van **Hofstede-dimensies** (scores op 100), een bondige taxonomie van de belangrijke culturele karakteristieken:

- **Uncertainty Avoidance (UA)**: meet de nood aan regels die houvast bieden rond de onzekerheden van de toekomst. 'Uncertainty' verwijst naar toekomstige gebeurtenissen die nieuw zijn of afwijken van het dagelijkse verwachtingspatroon. Een hoge UA wijst op de neiging om alles onder controle te hebben. In die zin zorgen (formele) regels over technologie, wetten of religie op korte termijn voor een bepaalde 'zekerheid'. Vlaanderen krijgt een score van 97 op UA.
- **Power Distance (PD)**: meet de macht of invloed van de overste zoals dit ervaren wordt door de hiërarchisch ondergeschikte. De PD geeft de 'goedkeuring' of 'aanvaarding' van een ongelijke machtsverdeling weer. Vlaanderen scoort 61 op PD.
- **Individualism**: meet de mate waarin individuen deel (willen) uitmaken van een groep. Vlaanderen haalt 78 op Individualism.
- **Masculinity**: meet het belang van taakverdeling tussen de geslachten voor een bepaald land (lage Masculinity: "Mannen en vrouwen zijn gelijk en moeten altijd evenveel verdienen als ze hetzelfde werk doen"). Vlaanderen scoort hierop 43.

Twee scores vallen op. Ten eerste krijgt Vlaanderen een heel hoge score voor *Uncertainty Avoidance*. Ten tweede blijkt de *Power Distance* voor Vlaanderen bijna het dubbele van de referentielanden.

Wereldkampioen onzekerheidsvermijding

De extreme score voor *Uncertainty Avoidance* is slecht nieuws voor Vlaanderen. Er bestaat logischerwijs een negatief verband tussen UA en innovatie. Innovatie verloopt vlotter met minder bureaucratie en met minder angst voor onzekerheid. Vlamingen schuwen – meer dan anderen – onbekende situaties in de toekomst. De score voor Vlaanderen bedraagt meer dan het dubbele van die van de VS. Landen als Ierland en Zweden scoren ongeveer drie keer lager dan Vlaanderen. We kunnen dus een flinke dosis Jan zonder vrees gebruiken.

Wat de *Power Distance* score betreft, zijn de zaken genuanceerder: sommige onderzoekers gaan ervan uit dat er een negatieve relatie bestaat tussen innovatie en een hoge PD. Landen die een ongelijke machtsverdeling aanvaarden, zouden dus minder innovatief zijn. En landen waarin een sterke hiërarchie niet wordt goedge-

keurd, innoveren meer. Anderen vinden dan weer een positief verband tussen een hoge score op PD en ondernemerschap.

Kmo'er, vrouwlievend

Studies tonen aan dat innovatief ondernemerschap duidelijk in verband staat met *Individualism*. Landen met een hoge *Individualism* score hebben immers een voorkeur voor kleine ondernemingen. Vlaanderen krijgt een behoorlijk hoge score voor Individualism, hoger dan België. Wereldwijd staat de VS met een score van 91 op de eerste plaats.

Individuele ondernemers vertonen een hogere graad van *Masculinity*. Vlaanderen krijgt, globaal gezien, een gemiddelde score voor *Masculinity*. De score van 43 is opvallend lager (dus 'beter') dan die van Wallonië. De score van Vlaanderen ligt opvallend dicht bij die van de VS.

Andere invalshoek: de godsdienstige

Naast de aanpak van de Hofstede-dimensies bestaan er natuurlijk vele andere mogelijke invalshoeken.

Zo blijkt een significant negatief verband te bestaan tussen hiërarchische religies en ondernemerschap. Studies tonen aan dat autoritaire en hiërarchische maatschappijen geen lof hebben voor selfmade ondernemers, wat ondernemerschap ontmoedigt. Godsdienst blijkt hierin een rol te spelen. Analyses over ondernemerschap en instituties beschouwen de rooms-katholieke kerk, net als de islam, als een hiërarchische religie. Religies die meer gelijkheidsprincipes bevatten – zoals het protestantisme – worden sterker geassocieerd met ondernemerschap. België kan in deze context beschouwd worden als een rooms-katholiek land.

Ook de *'Inglehart-Welzel Cultural Map of the World'* wordt gebruikt als mogelijke determinant voor ondernemerschap. Hoewel het proces van economische en sociale ontwikkeling zou leiden tot convergentie in moderne culturen, bestaat er mogelijk een link met ondernemerschap. De culturele kaart van Inglehart en Welzel houdt rekening met alle grote domeinen. De meting neemt waarden op die betrekking hebben op godsdienst, politieke en economische factoren, etc. Deze waarden worden vervolgens verwerkt in twee dimensies: traditioneel/seculier-rationeel en overleving/zelfexpressie. Zelfexpressie lijkt de belangrijkste indicator voor ondernemerschap; alle landen die hoog scoren op zelfexpressie scoren tevens relatief goed voor ondernemerschap. België blijkt volgens deze meting minder 'zelfexpressief'

dan ondernemende landen zoals Ierland, Zweden en de VS.

En wat nu?

Het voorgaande overzicht wijst op het belang van de culturele aspecten 'Power Distance' en 'Uncertainty Avoidance' voor het Vlaamse ondernemerschap, of het gebrek eraan. Deze dimensies blijken evenwel flexibel en beïnvloedbaar, en bovendien sterk te verschillen tussen individuen. Zo scoren ondernemers steeds hoger op 'Power Distance', 'Individualism' en 'Masculinity'. De scores op 'Uncertainty Avoidance' zijn bij hen steeds lager. Dit betekent echter niet dat de nationale verschillen irrelevant zijn, omdat de cultuur steeds een versterkend effect kan hebben.

Gelukkig voor Vlaanderen zijn niet alle culturele determinanten even 'standvastig'. Collectivistische (vs. individualistische) dimensies zijn het moeilijkst weg te werken. Vermits Vlaanderen een hoge score krijgt voor 'Individualism', is dat geen probleem; het lijkt positief verbonden te zijn met ondernemerschap. 'Power Distance' blijkt veranderlijk te zijn. Ook 'Uncertainty Avoidance' is flexibel, zij het minder dan PD.

Onderwijs bepalend

Het komt er voor Vlaanderen dus op aan om initiatieven te nemen die een teveel aan hiërarchie elimineren en die ons leren omgaan met onzekerheid en falen. Dat kan bijvoorbeeld door blootstelling aan ondernemersverhalen en door ondernemerschapsinitiatieven in het onderwijs. Uit een andere studie van het Flanders DC kenniscentrum²⁸ blijkt dat de Vlaamse ondernemerschapsinitiatieven wel degelijk effect hebben. Deze vorm van onderwijs geeft mensen niet alleen de technische vaardigheden mee (boekhoudkundige technieken, marketing, enz.), maar helpt individuen tevens bij het verkrijgen van meer zelfvertrouwen, creativiteit en ruimdenkendheid. Pas hiermee kan de Vlaming terug Jan zonder vrees worden.

Jan Bormans,
Flanders District of Creativity

Ivan Van de Cloot is hoofdeconoom bij het Itinera Institute. Hij stuurt er diverse studies aan rond de Itinera thema's (Armoede & Ongelijkheid, Economie, Onderwijs & Innovatie, Arbeid, Energie & Milieu, Overheid & Belastingen, Gezondheidszorg, Migratie & Integratie, en Vergrijzing en Pensioenen) met het oog op concrete beleidsagenda's voor duurzame economische groei en sociale bescherming. Voordien verdiende hij zijn sporen bij UA, bij Bureau Van Dijck en bij ING. In Vlaanderen schrijft hij een column in de Tijd en de Morgen. Ook in Wallonië is hij een veelgevraagd opinieleider. Wij vroegen hem naar zijn visie op ondernemerschap, en naar de manier waarop de overheid hierin een bevorderende rol kan spelen.

“Het is heel belangrijk dat de overheid beseft dat innovatie ‘trial and error’ is.”

We moeten niet pretenderen te weten welke de **sleutels** zijn naar **economisch succes**

Een gesprek met Ivan Van de Cloot

Wat is voor u ondernemerschap?

"Als mensen uitspraken doen over ondernemingen of ondernemerschap, zijn die vaak gebaseerd op hun ideeën over enkele grote ondernemingen. Zo spendeert de zakenkrant Financial Times 95% van zijn pagina's aan grote ondernemingen. Terwijl 98,8% van de ondernemingen in België minder dan 50 werknemers telt. Als mensen in contact komen met de realiteit van het ondernemerschap, dan merken ze dat vooral kleine ondernemingen de dienst uitmaken. Het valt ook op dat die actief zijn in een heel turbulente omgeving; dit is een intrinsieke karakteristiek van ondernemerschap."

Een kleine ondernemer in een turbulente omgeving

Wat maakt de ondernemingsomgeving zo turbulent?

"Ondernemerschap heeft te maken met startende en stoppende en falende ondernemingen. 80% van de ondernemingen die opgestart worden, bestaat na 1 jaar nog steeds. Na 3 jaar bestaat nog maar 65%. En na 5 jaar nog maar 50%. Dat is een turbulente omgeving. Om aangetrokken te worden tot het ondernemerschap, moet je dus wel een bepaalde ingesteldheid hebben. Dan is de vraag: heeft de Vlaming of de Belg die ingesteldheid? Volgens een studie van de Koning Boudewijnstichting²⁹ bij jongeren, zitten wij op het laagste niveau van heel Europa. Als we de graad van ondernemerschap meten, dan scoren bepaalde landen zoals Noorwegen 9%; helemaal achteraan bungelt België."

Hebben ondernemers nog andere karakteristieken, naast zin in een turbulente omgeving?

"Wat heel belangrijk is om de ondernemerscultuur te begrijpen, is dat het gaat over mensen die zelf de dingen onder controle willen hebben. Er bestaan veel analytische, psychologische en andere onderzoeken hierover; dit blijkt een belangrijke kentering te zijn."

Met kans op het grote lot

"Daarnaast stellen we vast dat de groep van ondernemers enorm heterogeen is. Er is een beperkte kopgroep die enorm veel geld verdient en een heel lange staart, zoals sommige lokale kruideniers, die maar net het hoofd boven water houdt."

Het beeld dat vooral jongeren ondernemen is niet correct.

Ondernemers zijn niet zo risicomijdend als het merendeel van de bevolking; ze worden aangetrokken tot de scheve verdeling van rendementen. Het perspectief van een klein percentage ondernemers dat hoge ogen gooit, is nodig om de echte ondernemers te doen opstaan. Die worden net aangetrokken tot die kans – klein maar reëel – dat ze het grote lot winnen; dat ze een bepaalde activiteit uitoefenen waarin ze enorm succesvol worden. Dat is natuurlijk ook een cultuur die onderhouden moet worden."



Andere kentrekken?

“Wat typisch uit de literatuur blijkt, is dat ondernemers eigenschappen hebben van overoptimisme. Wie teveel nadenkt over wat er kan gebeuren en de risico's die ermee gepaard gaan, begint er niet aan. Uit de Eurobarometer³⁰ blijkt bijvoorbeeld dat de voornaamste reden om geen ondernemer te worden in België de zekerheid is van een vast, regelmatig inkomen. Velen willen die zekerheid niet opgeven. Als werknemer ben je immers zekerder van een vast inkomen dan een ondernemer. Je moet eigenlijk een beetje gek zijn – niet te veel – om het risico te durven nemen.

Anderzijds, als er enquêtes gedaan worden over jobtevredenheid, blijken ondernemers significant vaker te zeggen dat ze tevreden zijn dan werknemers. Wat ondernemers het meest op prijs stellen, is autonomie. We moeten dus een cultuur hebben die ondernemers toelaat om autonoom te zijn. Wat dan wel opvalt, is dat het familieleven een obstakel is om ondernemer te worden. Hieraan kan de maatschappij tegemoetkomen. Kinderopvang en dergelijke kunnen het voor ondernemers makkelijker maken om de stap te zetten.”

Bedoelt u dan dat we ondernemers met andere maatregelen moeten ondersteunen, zoals kinderopvang?

“Inderdaad. Een aantal belangengroeperingen die ondernemers vertegenwoordigen – waarvan de meeste medewerkers trouwens zelf nooit ondernemer geweest zijn – willen vooral maatregelen nemen die bij iedereen goed liggen. Zo is het gemakkelijk om te ijveren voor lagere belastingen; heel de achterban wil dat. De realiteit is echter veel diverser. Ik beweer niet dat de belastingomgeving niet belangrijk is. Maar dat is niet het enige, en niet voor iedereen even belangrijk. Het gaat erom de meest pragmatische manieren te vinden om ondernemerschap te bevorderen. Die kunnen heel divers zijn. We moeten creatiever denken: er zijn enorm veel knelpunten, waar we vandaag gewoon overkijken.”

Ondernemerschap roeit tegen de stroming in naarmate de welvaart stijgt

In welk soort cultuur gedijen ondernemers goed volgens u?

“In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen *pull*- en *push*factoren. Als de economie stagneert en er zijn veel werklozen, stimuleert dat het ondernemerschap of remt dat juist af? *Push* is: ik ben werkloos, het is crisis, er zijn te weinig jobs, dan zal ik maar ondernemer worden.

Dan wordt men ondernemer bij gebrek aan beter; men heeft dus een bepaalde motivatie – die niet minder waardevol is dan een andere. In Duitsland heeft men dat soort motivatie proberen op te vangen door ‘Ich-AG’ te creëren. Ook in België is een dergelijk initiatief genomen; men heeft geprobeerd om de statuutwisseling van werkloze tot opstartende ondernemer heel laagdrempelig te maken. Dat is in Duitsland redelijk succesvol geweest, maar we mogen er ons niet blind op staren. Een enquête geeft aan dat in Vlaanderen toch nog altijd meer mensen een onderneming opstarten vanuit een ‘gat in de markt’: 89% sticht een bedrijf met zicht op een opportuniteit (dat is de *pull*), en niet uit noodzaak.”

Wat zijn andere remmende en bevorderende factoren?

“Het is belangrijk te detecteren wat de obstakels zijn om ondernemer te worden. Creëren we veel obstakels of hebben we een tolerante houding tegenover het ondernemerschap? Een van de grootste economen, Joseph A. Schumpeter, had daar een theorie over: volgens hem zou het ondernemerschap uitsterven omdat de mensen welvarend worden. Ook de ontwikkeling van de technologie is determinerend voor economische ontwikkelingen. Zo heeft de pc ervoor gezorgd dat ondernemers eigenlijk technologie in huis hebben die een hele organisatie kan vervangen. Je hoeft nu bijvoorbeeld geen twee secretarissen meer te hebben om een advocatenkantoor te leiden. Dat kan terug op veel kleinere schaal.”

Het stigma van de faling

Wat maakt het ondernemerschap in Vlaanderen meer problematisch dan in de VS?

“Als je in Europa vraagt wat bepaalt of een ondernemer slaagt of faalt, dan luidt het antwoord dat een succesvol ondernemer geluk heeft gehad. In de Verenigde Staten wijdt men succes aan de talenten van de ondernemer. Dit duidt op een belangrijk cultureel verschil. Bovendien heerst in Vlaanderen ‘het stigma van de faling’. In de Verenigde Staten heeft iemand die een faling beleefde, een ervaring opgedaan. Die zal hij kunnen gebruiken in de toekomst. Bij ons krijgen falende ondernemers het stigma dat ze een fout gemaakt hebben. Ze krijgen geen tweede kans meer, geen krediet, want we schatten de kans groot dat ze opnieuw falen.”

Een middel dat de overheid ter beschikking heeft om ondernemerschap aan te moedigen, is het onderwijs. Lijkt dit u een

haalbare kaart?

“De vraag is hoe maakbaar ondernemerschap is. Het is niet omdat je een mooie film toont over ondernemers, dat iedereen er plots een wil worden; je kan alleen maar hopen dat de vonk overspringt. Het is een illusie te denken dat alle kinderen ondernemer willen worden omdat er eventjes een schoolonderneming opgericht wordt. Het is niet zo dat elke Vlaming binnen 20 jaar ondernemer zal zijn. We moeten voldoen aan al de randvoorwaarden, en beseffen dat we buitenlandse ondernemers ook naar hier kunnen halen. In de Verenigde Staten hebben ze dat goed begrepen. In Silicon Valley zijn de helft van de opstartende ondernemers buitenlanders: Chinezen, Thaiwanezen, Vietnamezen, ... In Amerika lopen ze trouwens ook niet altijd te kankeren over het feit dat de Amerikaan minder ondernemend is. Ze zijn gewoon heel pragmatisch in hun aanpak van die lacune.”

Vergeet oude denkpatronen

Welke praktisch haalbare acties of maatregelen zou u voorstellen?

“Enerzijds kan je werken aan omgevingsfactoren. Er blijkt nog altijd een grote samenhang tussen de opleiding van de ouders en die van hun kinderen. En kinderen van ondernemers hebben een grotere kans om zelf ook ondernemer te worden. Zo is er veel voor te zeggen om ondernemende ouders uit te nodigen in de klas, zonder evenwel de maakbaarheid van ondernemerschap te overschatten. Daarnaast groeit, in onze veranderende samenleving, de uitdaging om mensen mobiel te maken tussen statuten. Als we gaan kijken naar de mensen die ondernemer worden, blijken heel belangrijke netwerkeffecten te spelen. Ondernemers zijn gemiddeld wat ouder; het beeld dat het de jongeren zijn, die ondernemer worden, is dus niet correct. Als je ouder wordt, heb je meer ervaring en meer oordeelkunde. Ook dit is belangrijk om een succesvol ondernemer te zijn.

We moeten dus de mensen aanspreken die ouder dan 50 zijn en tijdens hun loopbaan schatten aan ervaring hebben opgedaan. Zij dienen ervan overtuigd te worden dat ze die ervaring kunnen omzetten in commerciële activiteiten. Men moet gevraagd worden wat de obstakels zijn om ondernemer te worden. Het enige waar ik telkens weer voor pleit is creativiteit: het loskomen uit de oude denkpatronen.”

Moeten we ook meer uitpakken met de goede voorbeelden?

“Bladen zoals Trends tonen de succesvolle

“Als we de graad van ondernemerschap meten, bungelt België helemaal achteraan.”

ondernemers. Zo ziet men dat het ook in Vlaanderen mogelijk is om het grote lot te winnen. En dat stimuleert mensen tot ondernemerschap. Die motivatie mag niet worden kapotgemaakt.”

Innovatiebeleid is “trial and error”

Wat onderscheidt het beleid van de Scandinavische landen van het onze?

“De situatie in Scandinavië is gedeeltelijk bepaald door enkele grote ondernemingen. Mochten Nokia, Ericsson en enkele andere er niet zijn, dan zaten de Scandinaven in een heel andere situatie. Het is niet zo dat je ineens een innovatieve economie hebt omdat je overal het label ‘innovatief’ op plakt. Of omdat in alle decreten het woord ‘innovatie’ voorkomt. De realiteit is echter dat Vlaanderen het vaak moet hebben van kleinere innovaties, zoals nieuwe haakjes om een douchegordijn aan op te hangen. Hiermee gaan we echter geen duizenden jobs creëren.”

Maar ook de werkcultuur verschilt?

“Onze mensen stoppen op 60 met werken; daarin zit een massa aan potentiële ondernemers. In Scandinavië gaat men voor het halftijds pensioen of voor het gedeeltelijk pensioen, te combineren met andere activiteiten. Ook werklozen zijn een onbenutte productiefactor; ook hier is er bij ons een belangrijk potentieel.”

Dan is het goed dat het beleid in Vlaanderen grote maatschappelijke innovatieprojecten wil opzetten, zoals vooropgesteld vanuit Europa? Denken we bijvoorbeeld aan de elektrische wagen?

“Als je vandaag tien zaadjes hebt die kans maken voor de toekomst, dan zullen daarvan slechts een of twee tot bloei komen. Het is heel belangrijk dat de overheid beseft dat innovatie ‘trial and error’ is. In bepaalde gevallen is het ook de taak van de overheid om die zaadjes te planten en te ondersteunen³¹. Maar ze moet ook op tijd de stekker durven uittrekken. Opel Antwerpen gaat dicht, dus gaan wij de auto van de toekomst produceren; of de autobatterij van de toekomst. Alsof die knowhow zomaar beschikbaar is in Vlaanderen. We moeten met onze voeten op de grond blijven; aanvoelen wat onze voedingsbodem is; welke kennis aanwezig is. We kunnen desnoods kennis uit het buitenland halen.

Je moet dus vele zaadjes zaaien en tegelijk beseffen dat er maar een minderheid tot bloei zal komen. Ook dat is een cultuurkwestie. Het beleid gaat er vaak van uit dat men met paar pennentrekken een innovatieve economie realiseert. Er moet

gewerkt worden aan de omgevingsfactoren. Dat is iets heel anders dan een potje geld verzamelen om daarmee de industrie van de toekomst op poten te zetten.”

Op tijd de kraan dicht!

Kunnen het beleid en het grote publiek ermee leven dat bepaalde initiatieven slecht aflopen? Zal men dit niet als verkwesting van belastingsgeld bestempelen?

“Dat is heel duidelijk zo. Als men successen boekt, dan schreeuwt men het van de daken. Als men faalt, zal dat ons zuur opbreken. Men moet inderdaad de juiste mentaliteit creëren, maar ook de juiste houding van de overheid. Dat betekent dat we moeten durven evalueren. Zo was het beheer van de Oosterweelverbinding catastrofaal. Als je dergelijke projecten op stapel zet – ook op het vlak van innovatie – dan moet je daar veel professioneler mee omgaan. Op een bepaald moment moet geëvalueerd worden. Wanneer het hopeloos is, en het project geen kans meer heeft, moet dat ook blijken. Dan moet men de stekker eruittrekken. Hiervoor mag men niet afgestraft worden. Een transparante evaluatiecultuur, waarin je effectief aftoetst of het nog gerechtvaardigd is dat er verder geld in gepompt wordt, is noodzakelijk. Er mag zeker geen stigma geplakt worden op projecten die geen vruchten hebben afgeworpen.”

Stel dat u nu carte blanche krijgt om één maatregel te nemen die de meeste impact zou hebben om die mentaliteitswijziging tot stand te brengen. Wat zou u dan doen?

“Mijn verhaal is dat de factoren die ondernemerschap en innovatie bevorderen, enorm divers zijn. De belangrijkste? Je moet durven risico's te nemen, maar ook

evalueren. Dit is een pijnpunt in Vlaanderen. We zitten in allerlei netwerken, waardoor we mensen of projecten niet durven te evalueren. Het professioneel omgaan met projecten is een cultuur die we moeten opbouwen. En we staan nog maar aan het begin van die evaluatiecultuur. Nu hebben we in vele gevallen een ex-post evaluatie³² via het Rekenhof. Zes jaar nadien wordt vastgesteld dat er een vergissing is gemaakt. We moeten ook in tussentijd durven te evalueren. Je moet op voorhand criteria op papier zetten, waaruit blijkt welke stappen er te zetten zijn. En daar moet flexibel mee omgegaan worden. We moeten ook eerlijk blijven en een evaluatie serieus nemen.”

Als het beleid of de overheid zich die houding eigen maken, kan dit het ondernemerschap in Vlaanderen positief beïnvloeden?

“Je moet mensen geen ideeën opleggen, maar er wel in contact laten mee komen. Mensen mogen gerust kritisch zijn. Ook dat is een probleem in Vlaanderen: dat we kritische mensen beschouwen als lastige mensen. Maar kritische mensen zijn constructief, die hebben we nodig. Daarin hebben we nog heel wat te leren. We moeten niet de pretentie hebben van “wij zijn een mature economie en wij hebben de sleutels naar succes in handen”. We hebben nog veel te leren. Mocht die houding afstralen van het beleid, dan zou die misschien ook doorstromen naar de maatschappij.”

Liesbet Schruers,
Afdeling Ondernemen en Innoveren
en Peter Spyns,
Afdeling Strategie en Coördinatie

Het Itinera Institute, onafhankelijke denktank, werd in 2006 opgericht en opteert bewust voor een ‘stand alone’-positie in het maatschappelijk landschap. Het instituut opereert in heel België en heeft als missie: “Aanreiken, verdedigen en bouwen van wegen voor beleidshervorming naar duurzame economische groei en sociale bescherming, voor België en zijn regio's”. De activiteiten van het instituut zijn gespreid over negen thema's: Armoede & Ongelijkheid, Economie, Onderwijs & Innovatie, Arbeid, Energie & Milieu, Overheid & Belastingen, Gezondheidszorg, Migratie & Integratie en Vergrijzing & Pensioenen. Itinera verenigt mensen die maatschappelijk engagement willen nemen voor de welvaart en het welzijn van de volgende generatie.

29 <http://www.kbs-frb.be/allpublications.aspx>

30 http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm - http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf p.18

31 De 10 geboden voor een geslaagd Industrieel beleid in België, Itinera Institute http://www.itinerainstitute.org/nl/bibliotheek/_paper/industrieel-beleid/

32 Een evaluatie die na afloop van de activiteit, maatregel, project enz. plaatsvindt. Zie ook EWI-Review 3 (1) waarvan evaluatie het centrale thema is.

EWI-Focus:

Vlaanderen sexy voor internationale onderzoekers

De EWI-focus – een reeks workshops georganiseerd door het Departement EWI over actuele beleidsthema's, -uitdagingen of -resultaten in verband met economie, wetenschap en innovatie – ontgroeit stilaan de kinderschoenen. Op 12 oktober 2010 woonden 75 mensen uit verschillende O&O-hoeken de vierde editie bij, met als thema “de aantrekkingskracht van Vlaanderen voor buitenlandse onderzoekers”.

In de onderzoekswereld – een internationale arbeidsmarkt bij uitstek – moet Vlaanderen een uitvalsbasis én een aantrekkingspool vormen voor mobiele onderzoekers, om zo bij te dragen aan de uitwisseling van kennis. Verschillende invalshoeken kwamen tijdens de workshop aan bod: beeldvorming over Vlaanderen in het buitenland; de knelpunten om internationale onderzoekers aan te trekken vanuit het standpunt van werkgevers; open rekrutering; Europese beleidsinitiatieven.

Over het verschil tussen wens en werkelijkheid

Het beeld dat buitenlandse onderzoekers van Vlaanderen hebben, werd verduidelijkt. Een presentatie over beeldvorming over Vlaanderen door de DAR³³ werd aangevuld met een analyse van ECOOM³⁴ over push- en pull-factoren die invloed hebben op internationale onderzoekers in Vlaanderen. Er volgden enkele boeiende getuigenissen van buitenlanders die hun weg naar onze regio hebben gevonden.

Daarop kregen verschillende types onderzoekswerkgevers (een universiteit, een strategisch onderzoekscentrum en een bedrijf) de gelegenheid om hun visie uit de doeken te doen. Enkele gemeenschappelijke punten sprongen in het oog.

Terwijl ze allen het belang van een open HR-beleid en van internationale rekrutering erkennen voor zowel de instelling als voor de onderzoeker zelf, stoten ze ook op een aantal obstakels bij de implementatie. Zo is de screening van internationale kandidaten complex en duur. En heeft de hoogte van het geboden salaris een sterke invloed op de aantrekkelijkheid. Bovendien vraagt een internationale profilering van de instelling veel inspanning. Daarnaast zijn de administratieve procedures om het land binnen te komen complex, is integratie niet altijd gemakkelijk en mag de persoonlijke kost voor de onderzoeker niet onderschat worden.

Ter afsluiting van het ex cathedra gedeelte, werden twee Europese initiatieven, de HR strategy for researchers³⁵ en Euraxess³⁶, voorgesteld. Deze kunnen bijdragen aan oplossingen voor de geschatte moeilijkheden.

Debat in een flits

Een afsluitend debat bood de sprekers en de andere aanwezigen de kans om de verschillende standpunten verder toe te lichten en met elkaar te confronteren. Enkele highlights:

- Het Euraxess jobportaal kan een belangrijk hulpmiddel vormen voor internatio-

nale rekrutering. De meerwaarde van het portaal vergroot naargelang er meer vacatures op gepubliceerd worden en meer onderzoekers en werkgevers het als referentiepunt gaan gebruiken. De voorbije jaren werd gewerkt aan de gebruiksvriendelijkheid. Nu is het tijd om meer gebruikers aan te trekken.

- Werkomstandigheden en prestige van de werkgevers zijn belangrijke aantrekkingsfactoren voor internationale onderzoekers. Visibiliteit van de onderzoekscentra kan dan ook bijdragen aan een betere visibiliteit van Vlaanderen. Kwaliteit, ondersteund door voldoende goed bestede financiering, is een zeer belangrijke factor, maar zeker zo belangrijk is of en hoe die kwaliteit in het buitenland wordt gepercipieerd. Er mag dus meer nadruk gelegd worden op de positieve kanten van leven in Vlaanderen.
- Sociale zaken moeten een prioriteit zijn als we mensen willen aantrekken (pensioenrechten, sociale zekerheid, ...). De Vlaamse minister voor innovatie zal een werkgroep opstarten om oplossingen te zoeken voor sociale problemen die mobiliteit verhinderen.
- Een belangrijke voorwaarde voor



aantrekkelijkheid is openheid van onderzoeksinstellingen. Waar het de verantwoordelijkheid van de overheid is middelen te voorzien om toponderzoekers aan te trekken, moet het openstellen van rekrutering vanuit de instellingen zelf komen. Het voorbije decennium was er reeds een belangrijke verschuiving in de richting van meer internationalisering en meer openheid.

- Een meer flexibele taalwetgeving, bijvoorbeeld in onderwijs en administratie, kan een grote impact hebben. Engels is de voertaal in onderzoeksmiddelen en we kunnen niet van alle internationale onderzoekers verwachten dat ze onmiddellijk Nederlands leren. De Vlaamse overheid heeft het plan opgevat om, onder bepaalde voorwaarden, de taalregeling in het hoger onderwijs te versoepelen.

*Karen Haegemans,
Afdeling Onderzoek*



Voor meer informatie:

de presentaties en een samenvatting van het debat zijn te vinden op www.ewi-vlaanderen.be/ewifocus4

33 Departement Diensten voor Algemene Regeringsbeleid

34 Expertisecentrum O&O Monitoring - www.ecoom.be

35 <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>

36 <http://ec.europa.eu/euraxess>

STEUNPUNT

Werk en Sociale Economie

Het Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE) heeft een wat langere geschiedenis dan de meeste andere. Het is immers gegroeid uit het vroegere Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (WAV), dat al in 1990 boven de doopvont werd gehouden. Het kent ook een heel typische inbedding. Zo zijn de sociale partners sterk verankerd in de toezichthoudende Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. Deze verankering staat garant voor een directe betrokkenheid van het Steunpunt bij de ontwikkeling van het Vlaamse arbeidsmarktbeleid, een absoluut pluspunt in programma's voor beleidsvoorbereidend onderzoek.

Het voormalige Steunpunt WAV richtte zich vooral op arbeidsmarktmonitoring. Dit werk was van onschatbare waarde bij de ontsluiting van Europese, Belgische en Vlaamse administratieve data voor arbeidsmarktonderzoek. De opdracht van het Steunpunt WSE is veel ruimer en omvat ook langetermijnonderzoek in verschillende domeinen. Om deze bredere scope aan te kunnen, is geopteerd voor een ruim consortium. De partners komen uit de faculteiten FEB (Economie en Bedrijfswetenschappen), PPW (Psychologie en Pedagogische Wetenschappen) en het HIVA (Hoger Instituut voor de Arbeid) van de K.U.Leuven, de faculteiten SPW (Sociale en Politieke Wetenschappen) en Rechten van de Universiteit Antwerpen, het Departement Handelswetenschappen van Lessius en het Competentiecentrum Mens & Organisatie van Vlerick Leuven Gent Management School.

Dit consortium wordt aangestuurd door één hoofdpromotor-coördinator, die de eindverantwoordelijkheid opneemt en het aanspreekpunt is voor opdrachtgever, copromotoren en universitaire administraties en onderzoekscoördinatie. De hoofdpromotor neemt ook de vertegenwoordiging van het Steunpunt WSE in de Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek op. Het Steunpunt WSE telt twee pijlers:

monitoring en onderzoek.

Monitoring op meerdere vlakken

De Unit Data-Ontwikkeling of UDO neemt het aspect monitoring voor zijn rekening. Deze eenheid situeert zich binnen de FEB. De centrale opdracht is de opvolging en vergelijking – nationaal en internationaal – van de toestand op de Vlaamse arbeidsmarkt, de strategische beleidsdoelstellingen en het gevoerde overheidsbeleid. De UDO zet de taken van Steunpunt WAV verder: het ontwikkelen van indicatoren, ontsluiten en koppelen van databestanden, kritische duiding bij arbeidsmarktstatistieken. Daarnaast legt de unit zich toe op het ontwerp van een geïntegreerd Vlaams arbeidsmarktstatistiekmodel, de 'Vlaamse Arbeidsrekening'. Dit gebeurt in verregaande samenwerking met het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid. De UDO volgt nauwgezet de trends op de Vlaamse arbeidsmarkt, onder meer met de jaarlijkse Trendrapportering over de Vlaamse Arbeidsmarkt. In de toekomst zullen ook simulatiemodules uitgewerkt worden, die bijvoorbeeld toelaten om de meest waarschijnlijke toekomstige evolutie van de Vlaamse werkzaamheidsgraad uit te tekenen.

Daarnaast staat de UDO in voor een reeks thematische boordtabellen, die elk bestaan uit een set van gevalideerde ken- en stuurgetallen voor de opvolging van het arbeidsmarktbeleid. Een bekend voorbeeld is de boordtabel eindeloopbaan, die toelaat om de vooruitgang op zestien cruciale hefbomen van eindeloopbaanbeleid op te volgen. Andere voorbeelden zijn de boordtabellen die zich richten op de opleidingsinspanningen, de positie van jongeren op de arbeidsmarkt en de arbeidsmobiliteit.

De UDO speelt ook een belangrijke rol in beleidsvoorbereidende dossiers, met op cijferanalyses gebaseerde standpunten. Voorbeelden zijn de voorstellen voor invoering van een eenheidsstatuut voor arbeiders en bedienden, voor de hervorming van het beleid ter stimulering van opleidingsinvestering, voor de vormgeving van een uitbreiding van de tijdelijke werkloosheid naar bedienden, ...

Tegelijk is de UDO een belangrijk informatiecentrum over de arbeidsmarkt. De eenheid speelt een belangrijke rol als toeleverancier van arbeidsmarktstatistieken aan beleid en onderzoekswereld (via de website www.steunpuntwse.be en indirect via www.werk.be). De netwerkfunctie is eveneens sterk ontwikkeld,



onder meer via de gebruikersgroepen arbeidsmarktstatistiek en via de jaarlijkse arbeidsmarktconferentie. UDO draagt ook zorg voor het tijdschrift van WSE: Over.Werk (ACCO, vier edities per jaar³⁷). In dit tijdschrift worden thematische rubrieken over belangrijke arbeidsmarktthema's (bv. sociale economie, eindloopbaan, knelpuntvacatures, ...) afgewisseld met de rubriek 'gepubliceerd', die het Vlaamse arbeidsmarktonderzoek (ook buiten het Steunpunt WSE) ontsluit voor een ruim publiek.

Onderzoek in 5 lijnen

De pijler onderzoek heeft als opdracht een antwoord te formuleren op concrete vraagstukken over het actuele werkgelegenheidsbeleid en de strategische beleidsopties op langere termijn. In functie hiervan zijn vijf onderzoekslijnen opgestart: (1) evoluties in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt; (2) kwaliteit van banen en loopbanen; (3) competentie-gebaseerde arbeidsmarkt; (4) activerend arbeidsmarktbeleid; en (5) sociale economie.

'Evoluties in vraag en aanbod op de arbeidsmarkt' legt zich toe op langetermijnonderzoek naar de determinanten van jobcreatie en jobdestructie (in industrie en dienstverlening) op de Vlaamse

arbeidsmarkt en de gevolgen voor de beroepsstructuur en de kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid. Een mooie reeks van WSE Reports en wetenschappelijke artikels schetst een algemeen beeld van de recente veranderingen in de Vlaamse en Belgische banenstructuur in vergelijking met andere landen en regio's (benchmark). De recente veranderingen in banenstructuur zijn ook gerelateerd aan economische en socio-demografische factoren (bv. technologische vooruitgang, globalisering, vergrijzing, immigratie). Het uiteindelijke doel van deze opdracht is een meer diepgaand inzicht te krijgen in de dynamiek van de arbeidsmarkt.

'Kwaliteit van banen en loopbanen' focust op het onderzoek naar veranderingen in loopbaanpatronen en de determinanten en gevolgen van loopbaantransities (zowel op de Vlaamse en Belgische arbeidsmarkt als in Europees vergelijkend perspectief). Voorbeelden van thema's die uitgebreid aan bod komen, zijn de effecten van loopbaanonderbreking op de loon- en loopbaan-evolutie, de effecten van toenemende arbeidsmobiliteit op micro-, meso- en macroniveau, en de impact van loopbaanbegeleiding op de versterking van loopbaancompetenties. Deze onderzoekslijn staat ook in voor de ontwikkeling van een loopbaansurvey bij

werkkenden, werklozen en inactieven. De survey is uitgezet in de loop van 2010 en moet toelaten om het onderzoek naar de antecedenten en gevolgen van loopbaantransities naar een hoger niveau te brengen. Ze wordt geflankeerd door uitgebreid onderzoek op de loopbaanpanels die opgebouwd zijn vanuit het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming.

'Competentiegebaseerde arbeidsmarkt' bundelt de expertise in competentieontwikkeling en competentie management (als instrumenten voor de versterking van inzetbaarheid, het verhogen van de werkzaamheid en de versterking van de concurrentiekracht). In deze onderzoekslijn wordt onder meer een panel van bedrijven opgevolgd – vooruitstrevend op het vlak van competentiebeleid – met tweejaarlijkse bevragingen. Doel is de nieuwste trends inzake vorming, training en ontwikkeling op bedrijfsniveau op de voet te volgen (best practices in competentie management: een barometer voor het bedrijfsleven).

'Activerend arbeidsmarktbeleid' legt zich hoofdzakelijk toe op de meting van de netto-effectiviteit van de diverse maatregelen binnen het Vlaamse activeringsbeleid (op het niveau van individueel



te activeren werkzoekenden en op het niveau van de globale arbeidsmarkt). Centraal staat hier het ontwikkelen van methoden voor het correct meten van de netto-effectiviteit van activeringsmaatregelen; het bepalen van de optimale timing van interventies in individuele werkloosheidstrajecten; het berekenen van de kosten en baten van activeringsmaatregelen. Ook de effectevaluatie vanuit een macroperspectief krijgt een plaats. Bijzondere aandacht gaat naar de inventarisatie en kritische bespreking van de internationale beleidsontwikkelingen rond het actief arbeidsmarktbeleid. In 2011 zal een afzonderlijke studie worden uitgevoerd naar de activering van personen met een arbeidshandicap (bereik, effectiviteit, duurzaamheid). 'Activerend arbeidsmarktbeleid' heeft, samen met het Departement WSE en de Unit Data-Ontwikkeling, ook een belangrijke rol gespeeld bij de voorbereiding van het beleidsdossier over de uitbreiding van de systematische aanpak naar oudere werkzoekenden.

'Sociale economie' ondersteunt de opbouw van een monitoringsysteem voor de sociale economie en verricht onderzoek naar het belang van innovaties in de sociale economie, de relatie tussen reguliere en sociale economie en de juridische omkadering van de sociale economie. De activiteiten van deze onderzoekslijn zijn afgerond in 2010. In de vier afgelopen werkingsjaren werd voor het eerst werk gemaakt van een monitoringsysteem voor de sociale economie in Vlaanderen, en werden de effecten van de sociale economie op de tewerkstelling en loopbanen van doelgroepwerknemers opgemeten.

Producten van het Steunpunt WSE

Het Steunpunt WSE tracht een sterke beleidsfocus op korte termijn te combineren met gedegen langetermijnonderzoek. Deze gemengde strategie heeft duidelijk vruchten afgeworpen.

Inzake beleidsgerichte rapportering is de output behoorlijk indrukwekkend. Zo waren begin oktober 2010 al liefst 59 onderzoeksrapporten gepubliceerd in de zogenaamde WSE Reports. De meeste daarvan richten zich op actuele beleids-thema's. Tevens werden 24 'arbeidsmarktflitsen' uitgestuurd. Deze trachten steeds een specifieke trend op de arbeidsmarkt in de mediabelangstelling te brengen. Het aantal hotline-vragen – doorgaans naar specifieke statistieken of interpretaties blijft eveneens hoog. Zo worden jaarlijks tussen 200 en 250 snel te beantwoorden hotline-vragen voorgelegd aan de Unit Data-Ontwikkeling. Met 113.000 bezoeken in 2008 en 99.000 in 2009 (na de opstart van www.werk.be) blijven ook het statistiekplatform en de website van het Steunpunt sterk in trek.

De wetenschappelijke erkenning blijft niet uit. Het team slaagde er de afgelopen jaren in om te publiceren in toptijdschriften zoals *American Economic Review*, *Gender Work & Organization*, *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ... Binnen de steunpuntequipe wordt momenteel gewerkt aan in totaal zeven doctoraatstrajecten. Dat alles bewijst dat een sterke gerichtheid op langetermijnbasisonderzoek een uitgesproken beleidsoriëntatie niet in de weg hoeft te staan (en vice versa). In de juiste structuur en met correcte afspraken kan het ene een sterke hefboom zijn voor het andere.

*Luc Sels,
Promotor-coördinator Steunpunt WSE*

Naam: Steunpunt Werk en Sociale Economie

Promotor-coördinator: Prof. dr. Luc Sels

Consortiumleden:

- Katholieke Universiteit Leuven

- Universiteit Antwerpen

- Lessius Hogeschool

- Vlerick Leuven Gent Management School

Adres: Parkstraat 45, bus 5303 - 3000 Leuven

Tel.: 016 32 32 39

Fax: 016 32 32 40

E-mail: steunpuntwse@econ.kuleuven.be

Website: <http://www.steunpuntwse.be>

Functioneel bevoegde ministers:

- Vlaams minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie

- Vlaams minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport

Budget: 488.000 euro





Rondetafel: de Gazellensprong ontleed

Groeiondernemingen hebben een belangrijke rol in onze economie. Maar ze worden ook met specifieke problemen geconfronteerd. Willen we het aandeel van deze gazellen vergroten, dan is, bovenop het generische ondernemersbeleid, een specifiek beleid nodig gericht op deze extreme groeiers. Het Vlaamse beleid 'de Gazellensprong' probeert via intensieve begeleiding, informatieverspreiding en netwerking meer en meer succesvolle internationale groeiondernemingen te verkrijgen in Vlaanderen. In de zomer van 2010, een 8-tal maanden na de start van het beleidstraject, werd de officiële start gegeven voor het Vlaamse Gazellenbeleid.

Groeiondernemingen: een drijvende kracht achter de economie

Meer groeiondernemingen in de Vlaamse economie: vanuit maatschappelijk en beleidsoogpunt is het begerenswaardig. Uit verschillende enquêtes en beleidsgericht onderzoek blijkt dat extreme groeiers significant innovatiever zijn dan de gemiddelde onderneming. Ze zijn verantwoordelijk voor meer dan een evenredig aandeel in de nieuw gecreëerde werkgelegenheid. Ze exporteren meer. En ze zorgen voor een zekere vernieuwing op en van de markt.

Er is echter ook een keerzijde aan de medaille. Extreme groeiers en potentieel

extreme groeiers worden met specifieke problemen geconfronteerd, eigen aan de te realiseren groei. Ondanks de grote motivatie van de ondernemer en het personeel, en ondanks een doordacht groeiplan, kunnen specifieke problemen, eigen aan de groei, er dus voor zorgen dat de potentiële groei niet gerealiseerd wordt. Of dat de gerealiseerde groei niet behouden blijft. Een specifiek beleid, gericht op deze groeibarrières, is onontbeerlijk om meer succesvolle groeiondernemingen te verkrijgen.

Barrières, eigen aan extreme groei

De barrières die groeiondernemingen

moeten nemen, zijn sterk afhankelijk van de onderneming, de sector, het product en de ondernemer zelf. Hoewel elke onderneming met een verschillende set van problemen geconfronteerd kan worden, zijn deze verschillende knelpunten wel onder te brengen in enkele categorieën.

Een van de belangrijkste en meest voorkomende is de groeibarrière personeel. Een onderneming in volle groei heeft gemiddeld meer problemen om geschikt en vooral ook gemotiveerd personeel te vinden om de groei te ondersteunen. Bovendien is het niet eenvoudig om, indien men wel het geschikte personeel vindt, de nieuwe mensen vlot en efficiënt

in alsnar veranderende bedrijfsstructuren te integreren en hen wegwijs te maken in de onderneming.

Een tweede probleem draait rond financiering: groeien kost geld. Een snelle expansie van de onderneming dient mee ondersteund te worden met financiële middelen. De groeiondernemingen melden dat het vinden van voldoende financiering niet eenvoudig is. Financiering is een barrière. Het kan soms moeilijk zijn de banken te laten meestappen in het extreme groeiverhaal. En vooral kleinere ondernemingen weten niet altijd hoe ze aan andere vormen van financiering – zoals risicokapitaal – moeten raken. Ook de tijdsfactor speelt een rol. Ondernemingsgroei wordt veelal verkregen door in te spelen op opportuniteiten. De onderneming moet dus snel en efficiënt aan middelen geraken.

Een derde barrière vormt management en organisatie. Deze uitgebreide categorie omvat problemen gerelateerd aan het leidinggeven aan en het managen van de groei. Of verbonden met het aanpassen van de organisatiestructuren aan de veranderende situatie tijdens en na de groei. Om de groei in goede banen te leiden, moet de informatiedoorstroming binnen de onderneming aangepast worden. IT-systemen dienen aangepast of vernieuwd. De organisatie moet op een andere manier ingedeeld worden. En er moet in sommige gevallen meer gedelegeerd worden.

Ten slotte is er de groei-barrière partners. Onder het motto “groeien doe je zelden alleen” merken ondernemers op dat het soms moeilijk is partners te vinden: kennisinstellingen, andere ondernemingen en universiteiten. Het vinden van geschikte partners kan leiden tot synergieën waaruit ondernemingsgroei volgt. Maar het vinden van geschikte partners is soms een hele opgave, net als het in goede banen leiden van het partnerschap. Vertrouwensproblemen en een ongelijke verdeling van de kosten en baten van samenwerkingsvormen kunnen potentiële groei bemoeilijken. Die aspecten maken van partnerships soms een waar groeiknelpunt.

Bovenstaande groei-barrières zijn organisatiegebonden. De oplossingen voor het overwinnen ervan liggen (grotendeels) binnen de organisatie. Andere groei-barrières kan de individuele onderneming niet overwinnen, omdat de oorzaak niet binnen de ondernemingsfeer ligt. Er is dus nog een andere categorie van barrières die potentiële ondernemingsgroei kan remmen of tenietdoen: de externe groei-barrières. Die zijn niet eigen aan groeiondernemingen, maar ze kunnen

door de eigenschappen van extreme groeiers wel zwaarder doorwegen dan voor de gemiddelde speler: de financiële crisis, het algemene ondernemingsklimaat, de kloof tussen onderwijs en de noden van de ondernemers, de belastingsdruk en het daaraan verbonden overheidsbeslag op de economie. Allemaal factoren die buiten de onderneming liggen, maar een negatieve impact kunnen hebben op de ondernemingsgroei.

Naar een Vlaams gazellenbeleid

Op basis van internationale benchmarks kunnen we concluderen dat België en Vlaanderen – op het vlak van het aandeel van snelle groeiers in de economie – niet denderend presteren. De Vlaamse Regering wil meer en meer succesvolle groeiers verkrijgen, die sterk gericht zijn op export. Daarom werd een beleidstraject opgestart dat de problematiek van de gazellenondernemingen zowel vanuit een beleidsstandpunt, een wetenschappelijk standpunt als een ondernemingsstandpunt benaderde, om zo op termijn tot een specifiek en uitgewerkt gazellenbeleid te komen.

Dit gazellenbeleid zou bestaan uit een tweesporenbeleid, vervat in een algemeen kader gericht op het algemene ondernemersklimaat. Een beter ondernemersklimaat met meer starters en meer competitieve ondernemingen zal dienstdoen als ‘kweekvijver’ voor potentiële gazellen.

Twee sporen gericht op het overwinnen van de groei-barrières

Het eerste spoor zou bestaan uit een zeer specifieke en ondernemingseigen begeleiding van een selecte groep van ‘high potential’ groeiondernemingen. Het beleid zou zich dus richten op deze ondernemingen, die zowel maatschappelijk als economisch een belangrijke impact kunnen hebben. De begeleiding of coaching zou zeer intensief zijn, inspelen op de ondernemingseigen barrières en gecombineerd worden met intensieve netwerkactiviteiten.

Het tweede spoor staat meer open voor de gemiddelde of potentiële groeier. De begeleiding zou minder intensief zijn en zich – in tegenstelling tot het eerste spoor – specifiek richten op het informeren over de groei-barrières en hoe deze te overwinnen. Waar het eerste spoor begeleiding biedt op maat van de onderneming, zou het tweede spoor begeleiding en informatie aanbieden op maat van een specifiek probleem. Op basis van de aangereikte instrumenten moet de ondernemer in

staat zijn om de groeiknelpunten het hoofd te bieden. Ook in het tweede spoor zullen lerende netwerken een belangrijke plaats innemen.

Oproep Ondernemerschap

Het Agentschap Ondernemen lanceerde in het voorjaar een ‘call’ naar het middenveld voor projectvoorstellen gericht op het verkrijgen van meer en meer succesvolle groeiondernemingen in Vlaanderen. Van de ruim 30 voorstellen werd een rangschikking gemaakt; een 9-tal projecten werden gunstig gerangschikt.

Elk van deze voorstellen heeft een eigen methodologie en een specifiek groeipubliek. Ze omvatten zowel projecten die groeiondernemers willen begeleiden op hun pad, als projecten die kennis willen vergaren over de gazellenproblematiek. Minister-president Kris Peeters lanceerde de 9 projecten in september 2010 officieel op het slotevent van het beleidsvoorbereidende traject. Ze zullen dienstdoen als proefprojecten en intens opgevolgd worden door het gecreëerde groeiplatform. De geleerde lessen zullen meegenomen worden in het gazellenbeleid.

Wil u meer informatie over de geselecteerde projecten of over het gehele beleidstraject, kan u zich wenden tot de site van het Agentschap Ondernemen of de site van het Departement EWI.

*Jan van Nispen,
Afdeling Ondernemen en Innoveren*

Op **verkenning** doorheen vier voorzitterschaps- conferenties

1

De KBBE towards 2020 conferentie: meer dan 500 neuzen in de richting van een bio-economie (13 en 14 september, Brussel)

Zoals u reeds kon lezen in de vorige EWI-Review³⁸, beslaat de bio-economie een breed veld van verschillende toepassingen in diverse sectoren. Ze bevindt zich op het snijvlak van economie, landbouw, milieu, innovatie en onderzoek, maar heeft ook invloed op beleidsthema's zoals gezondheid, duurzame ontwikkeling en sociaal beleid. Dit impliceert een hele reeks betrokken partijen: landbouw als leverancier van de grondstoffen voor de bio-economie; industrie die door toepassing van biotechnologie groener kan worden; onderzoekers die de bio-economie verder stuwten; overheidsinstellingen en politici die de randvoorwaarden scheppen; ngo's die ijveren voor (dieren- en menselijk) welzijn en bescherming van het milieu.

The Knowledge Based Bio-Economy Towards 2020 Conference bood een forum aan al deze partijen. Ze konden er elkaar ont-

moeten en in debat gaan om een gemeenschappelijke basis te vinden, van waaruit ze verder kunnen werken aan de implementatie van de bio-economie. Tijdens de conferentie stond de rol van innovatieve toepassingen centraal om de grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken: klimaatverandering, voedselveiligheid, verouderende bevolking en bedreiging van de biodiversiteit³⁹. Na een grondige inventaris van de realisaties, werd besproken welke acties en beleidsmaatregelen zich opdrongen voor een regelgevend kader voor een verdere implementatie van de bio-economie in Europa.

Een geïntegreerd beleid over de volledige waardeketen heen – van de productie van biomassa (landbouw), over de technologie (onderzoek en innovatie) tot het op de markt brengen van producten (economie) en hun recyclage (milieu) – blijkt noodza-

2

EurOCEAN 2010 pleit voor een blauwe toekomst (11-13 oktober, Oostende)

"De achterzijde van de maan is beter bekend dan de 70% van onze planeet die zijn ingenomen door de oceanen."⁴⁰ Deze quote geeft weer waar het tijdens de EurOCEAN 2010 Conferentie (12-13 oktober) in Oostende om draaide. Gedurende twee dagen staken zeewetenschappers uit geheel Europa de koppen bij elkaar om de mariene en maritieme onderzoeksprioriteiten te bepalen voor de volgende decennia. Verder onderzoek is absoluut nodig om de grote uitdagingen en kansen van het maritieme continent Europa optimaal te benutten.

De toekomst ligt in zee

De aanwezigen kregen een overzicht van de belangrijkste uitdagingen en verwezenlijkingen van het mariene en maritieme onderzoek en technologie, en topsprekers lichtten toe hoe zij een 'Blauwe toekomst' voor Europa zien. Op het einde van de conferentie werd de Ostend Declaration – waaruit blijkt hoe uitdagin-

gen en kansen moeten worden benut – formeel goedgekeurd. Deze declaration was het resultaat van een intensief voorbereidend proces, een open digitale consultatieronde vóór en actieve discussies tijdens EurOCEAN 2010. Dit liet toe een consensus te bereiken binnen de gemeenschap van vorsers, beleidsmakers en andere betrokkenen en bij de 430 enthousiaste deelnemers van de conferentie.

The Ostend Declaration

De Ostend Declaration roept op tot een betere stroomlijning van het mariene en maritieme onderzoek in Europa via gezamenlijke, grensoverschrijdende samenwerkingsprogramma's. Daarnaast moet werk gemaakt worden van een geïntegreerd Europees Oceaan Observatie Netwerk dat beantwoordt aan de maatschappelijke noden en dat ondersteuning biedt aan de belangrijkste beleidsinitiatieven. Bovendien moet de mariene onderzoeksge-





kelijk. Verder werd het belang van een actief, transparant beleid benadrukt, met de nodige incentives en aandacht voor kmo's. Bovendien moet ook de kwaliteit van biogebaseerde producten ten alle tijde bewaakt worden.

Uitstekende bijdragen van 40 experts (academische wereld en industrie) en topambtenaren van de Europese commissie en van lidstaten vormden de basis voor intensieve discussies en netwerking. De echte stappen naar de bio-economie werden gezet in de gesprekken, debatten, contacten, intenties tot samenwerking en kennisoverdracht tussen de meer dan 500 deelnemers uit 47 landen (waarvan 36 niet-EU landen). Ook andere neven-evenementen in het kader van de conferentie verbreedden het draagvlak: het positief onthaalde bezoek aan succesvolle Vlaamse KBBE-clusters in Gent en de gewaardeerde tentoonstelling van

biogebaseerde producten. Kortom, de KBBE Towards 2020 conferentie heeft haar slag thuisgehaald. Ze gaf Europa een nieuwe injectie en verstevigde de basis voor een doorgedreven ontwikkeling van de bio-economie.

Alle documenten en foto's van het event vindt u op www.kbbe2010.be.

*Monika Sormann,
Afdeling Strategie en Coördinatie
en Eva Van Buggenhout,
Afdeling Onderzoek*

38 EWI Review 4 (2): 36 – 37

39 Voor meer informatie over de doelstellingen van de conferentie, zie EWI-Review 4 (1): 40 – 42 en EWI-Review 4 (2): 36 – 37

meenschap – om succesvol te zijn – data, informatie en kennis delen in Europa en met de wereldgemeenschap van onderzoekers, inclusief die in derdewereldlanden. Ten slotte zijn onderwijs en opleiding van een volgende generatie wetenschappers cruciaal om de positie die Europa nu bekleedt in de oceanografie te bestendigen. De conferentie gaf alvast het goede voorbeeld en verwelkomde op de tweede dag een belangrijke vertegenwoordiging van jonge vorsers en studenten.

Op het einde van de conferentie werd de Ostend Declaration formeel overhandigd aan Máire Geoghegan-Quinn, Europees Commissaris voor Onderzoek, Innovatie en Wetenschap. Ook tijdens het pre-event in het Europees parlement in Brussel, met Europees parlements lid Kathleen Van Brempt als host voor een 80-tal deelnemers, werden de uitdagingen voor onze zeeën en oceanen door enkele topsprekers onder de aandacht gebracht van de Europese beleidsmakers.

De Ostend Declaration heeft de krachtlijnen voor marien en mariem onderzoek en technologie vastgelegd en onder Europese aandacht gebracht. Het is nu aan Europa om erin te investeren.

Alle documenten, alsook de foto's van het event vindt u op www.eurocean.2010.be

*Willem De Moor,
Afdeling Ondernemen en Innoveren,
Rudy Herman,
Afdeling Onderzoek
en Karolien Waegeman,
Stafdienst, team Communicatie*

40 Prof. Peter Herzig, directeur Leibniz Institute of Marine Sciences IFM-Geomar, Duitsland.





3

Industrial Technologies 2010 conferentie: een schot in de roos! (7-9 september, Brussel)

De Industrial Technologies 2010 Conference was de eerste conferentie in Europa die de hele reikwijdte van NMP-technologieën (Nanowetenschappen, Nanotechnologieën, Materialen en nieuwe Productie-technologieën) bestreek. Onder het adagio "integrating nano, materials and production" werd een eerste stap gezet naar kruisbestuiving tussen de verschillende disciplines, belanghebbenden en actoren.⁴¹

Meer dan 1000 deelnemers participeerden in de plenaire en parallelle sessies, met aandacht voor de sociale, economische en milieugerelateerde uitdagingen en perspectieven voor de Europese industrie. Ze ontdekten interessante onderzoeksresultaten en

organisaties in de tentoonstelling van bijna 40 standen, bezochten innovatieve bedrijven en instellingen. Ze namen deel aan 500 individuele meetings met potentiële onderzoeks-, innovatie- en commerciële partners tijdens de matchmaking dag, met steun van het Enterprise Europe Network en de National Contact Points binnen het NMP-thema.

Uit de discussies en presentaties blijkt dat de industrie met verschillende uitdagingen wordt geconfronteerd: energie-efficiëntie; duurzaam gebruik van grondstoffen; levenscyclusprestatie; nood aan innovatie (meer dan louter productinnovatie, ook nieuwe businessmodellen en procesinnovatie); doorgedreven

4

The Security Research Conference - op weg naar een veiliger Europa (22-24 september, Oostende)

Oostende werd op 23 september opgeschrikt door reddingswerkers die een slachtoffer van onder het puin haalden op het strand. De dag voordien was al zand geanalyseerd op chemische of nucleaire elementen door veilig verpakte experts. Deze simulaties waren een onderdeel van de driedaagse Conferentie rond Veiligheidsonderzoek, georganiseerd door de Europese Commissie, de federale overheid, het Waalse Gewest en EWV. De demonstraties brachten afwisseling en gaven illustratie bij de vele boeiende presentaties in de verschillende conferentiezalen.

De Europese Commissie stelde haar toekomstige plannen voor het Europese onderzoeksbeleid voor veiligheid voor. Ze maakte ook de balans op van wat al gerealiseerd is of in de pijplijn zit, nu het zevende kaderprogramma voor onderzoek halfweg is.

Onderzoekers uit de academische wereld, de bedrijfswereld en de overheid presenteerden tussendoor praktische toepassingen en projecten. Er was onder andere aandacht voor nucleaire dreigingen, cybercriminaliteit, mobiele hospitalen en terrorisme-





transformatie naar kennisgebaseerde ondernemingen. Niet alleen onderzoek in het NMP-thema is hierbij van vitaal belang, maar ook een snelle vertaalslag van kennis naar commerciële producten met een hoge toegevoegde waarde die ons in staat stellen de concurrentie met andere landen aan te gaan.

Door samenwerking en integratie op alle niveaus (interdisciplinair, tussen academische wereld en industrie, tussen lidstaten en tussen regio's,...) kan Industrial Technologies een bijdrage leveren aan de realisatie van de ambitieuze doelstellingen van de EU 2020-strategie. Dit vergt wederzijdse inspanningen. Vanuit het beleid: vereenvoudiging van het beleidsinstrumentarium en de

toegang hiertoe. Vanuit de industrie: opdrijving van de investeringen in O&O om tot de gezamenlijke 3%-doelstelling te komen, die opnieuw is opgenomen in de EU 2020-strategie.

Alle presentaties, foto's en een video over de conferentie vindt u op www.industrial-technologies2010.eu

*Karel Goossens en Eva Van Bugghenhout,
Afdeling Onderzoek*

41 EWI Review 4 (2): 37

bestrijding. De aanslagen in Europese hoofdsteden, maar ook de aardbeving in Haïti en de tsunami in Oost-Azië intensiveerden de inspanningen om rampen te voorkomen of er snel op te reageren.

Tijdens de laatste dag kregen organisaties de kans om concrete plannen voor projecten voor te stellen, waarover nadien werd nagekaart met andere geïnteresseerden en mogelijke partners.

Meer leest u op www.src10.be.

*Mieke Houwen,
Afdeling Ondernemen en Innoveren*



ICT 2010 conferentie: een digitale agenda voor Europa

Zij die op de afspraak waren voor de ICT 2010 conferentie hadden gelijk. Met meer dan 6000 bezoekers was deze tweejaarlijkse editie zeer succesvol. Tijdens de presentaties, de netwerksessies en bij een bezoek aan de tentoonstelling, kon de bezoeker zelf ervaren hoe de digitale technologie ingrijpt op elk aspect van het dagelijks leven. ICT 2010, het forum waar onderzoekers, industriëlen en beleidsmakers hun ideeën uitwisselen, heeft zijn doel niet gemist. De nieuwe Digitale Agenda voor Europa stond immers prominent op de agenda.

Ter ondersteuning van de Lissabon-strategie lanceerde de Europese Commissie in 2005 het ICT-plan i2010. Maar uit vergelijkende studies blijkt dat Europa op ICT-vlak nog steeds de Verenigde Staten, Japan en Zuid-Korea achterna-holt. Daarom werd in het kader van de EU 2020-strategie⁴² een nieuwe Digitale Agenda uitgewerkt. Het was niemand minder dan Neelie Kroes, Europees commissaris voor de Digitale Agenda, die het nieuwe initiatief kwam toelichten tijdens de conferentie.

Het ABC van de Digitale Agenda

De Digitale Agenda voor Europa is een van de zeven 'speerpuntinitiatieven' van de EU 2020 strategie die gericht is op een slimme, duurzame en inclusieve groei. De Digitale Agenda zet uiteen welke faciliterende rol ICT zal moeten vervullen om de beoogde doelstellingen voor 2020 te halen.

Het uitgangspunt? De realisatie van de Digitale Agenda moet resulteren in een aangemaakte digitale markt, die duurzame economische en sociale voordelen creëert op basis van een snel internet en interoperabele toepassingen. Hiertoe zijn zeven prioritaire actiegebieden afgebakend:

1. Creëren van een Europese digitale eenheidsmarkt (e-handel);
2. Verbeteren van de interoperabiliteit en normen;
3. Verbeteren van het vertrouwen en veiligheid;
4. Versnellen van de toegang tot internet (breedbandnetwerken);
5. Verhogen van de investeringen in onderzoek en ontwikkeling;
6. Verbeteren van digitale kennis en vaardigheden en deelname ('e-inclusion');
7. Toepassen van ICT om maatschappelijke uitdagingen op te lossen (o.a. vergrijzing).

De Digitale Agenda voorziet op deze zeven gebieden tal van acties, ook op het wetgevend terrein (gegevensbescherming, betalingen, consumentenrechten, intellectuele eigendomsrechten, enz.). De beoogde eindresultaten worden vastge-

legd in ambitieuze prestatiedoelstellingen; bijvoorbeeld een breedbandconnectie voor alle burgers van de Europese Unie tegen 2013. Op het vlak van onderzoek en ontwikkeling voorziet de Digitale Agenda in een verdubbeling van de overheidsinvesteringen tegenover 2007 (van 5,7 miljard euro naar 11 miljard euro).

Het creëren van de juiste randvoorwaarden met ambitieuze doelstellingen: dat is de focus. Zo moet het mogelijk worden om online diensten aan te bieden in heel Europa. Of ervoor te zorgen dat de burger veilig en snel op het internet kan werken met garantie voor zijn privacy. De Digitale Agenda is dus niet het visionaire toekomstbeeld, waar sommigen wellicht op hadden gehoopt. Het is veeleer een stappenplan voor de inzet van ICT in het kader van EU 2020.

Om de voortgang van de Digitale Agenda in kaart te brengen, wordt jaarlijks in mei een scorebord gepubliceerd met de stand van zaken. In juni volgt dan een breed overleg waarop de lidstaten, de Europese instellingen, en vertegenwoordigers van de sectoren samenkomen om de evolutie te bespreken.

Een digitale agenda voor Vlaanderen

Als respons op het i2010 actieplan werd in 2005 het Digitaal Actieplan Vlaanderen uitgewerkt. De huidige beleidsnota (2009-2014) van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie voorziet in een nieuw digitaal actieplan, dat de doelstellingen van de Digitale Agenda voor Europa vertaalt naar Vlaanderen, met 2020 als horizon. Het is dus zeer waarschijnlijk dat Vlaanderen in 2011 zijn eigen Digitale Agenda zal krijgen. Wat de prioritaire actielijnen zullen zijn, is momenteel nog niet duidelijk.

Of het huidige plan van de Europese Commissie voldoende is om de concurrentie aan te gaan en sturing te geven aan de maatschappelijke ontwikkelingen inzake ICT, zal de toekomst moeten uitwijzen. In elk geval mag men niet verwachten dat de concurrentie lijdzaam zal toezien hoe Europa de digitale kloof gaat dichten.

Op zich is er natuurlijk niets mis met een ambitieuze agenda. Heel wat mensen gebruiken immers hun agenda om zichzelf onder druk te zetten, ook al moet men dikwijls vaststellen dat de planning te ambitieus was. Allicht is het met de Digitale Agenda voor Europa niet anders. In elk geval, ICT 2010 heeft zijn taak succesvol volbracht en we kijken nu al uit naar ICT 2012. Voor diegene onder ons die helaas niet op de afspraak konden zijn, is er het goede nieuws dat de presentaties van ICT 2010 en de toespraak van Neelie Kroes beschikbaar zijn op de website.

*Karel Goossens,
Afdeling Onderzoek*

Meer info

EU 2020

http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_NL_ACT_part1_v1.pdf

Digitale Agenda

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:NL:PDF>

Gezondheid, wetenschap en technologie? **Eurekas!**



Eurekas: een project dat door het Departement EWI wordt ondersteund in het kader van het beleid rond wetenschapscommunicatie en de popularisering van wetenschap, technologie en technologische innovatie. Projectcoördinator Tim Willekens geeft tekst en uitleg.

De Vlaamse bedrijfswereld roept om technisch en wetenschappelijk geschoolde mensen. En onze politici beseffen dat we naar een kennis- en innovatiemaatschappij moeten evolueren om onze internationale positie te handhaven. Toch kiezen nog steeds te weinig jongeren voor een opleiding in positieve wetenschappen of technologie. De reden? Vaak vinden ze de schoolvakken te weinig op de realiteit gericht. En ze hebben te weinig zicht op het beroepenveld en de carrière mogelijkheden na een voortgezette opleiding.

Ook met haar zesde editie wil Eurekas die problemen aanpakken. De wedstrijd rond wetenschap en technologie voor het hele secundair onderwijs slaat een brug tussen bedrijfswereld, wetenschap en innovatie. Door jongeren, leerkrachten, bedrijven en overheid samen te brengen.

Creativiteit, wetenschap en technologie voor concrete oplossingen

Hoe werkt het? Eurekas daagt jeugdige deelnemers uit om met hun kennis de concrete problemen van enkele bedrijven te verhelpen. Kunnen ze met een mix van creativiteit, wetenschap en technologie een uit het leven gegrepen probleem de

baas? In een groepje kiezen de deelnemers zelf een kleine proef of opdracht die ze willen uitvoeren. Bij vorige edities dienden de jongeren een puur wetenschappelijke proef te kiezen. Voortaan kunnen ze ook werken rond een maatschappelijk relevant jaarthema. Dit jaar is dat 'Gezondheid, wetenschap en technologie'.

De deelnemers werken hun project uit van begin tot einde, van de probleemstelling tot de presentatie van het resultaat. Op die manier maken jongeren kennis met de verschillende aspecten van onderzoek en ontwikkeling. Daarbij ervaren ze soms dat de weg van probleem naar oplossing niet altijd rechtlijnig is.

Winnen met verslag en voorstelling

De deelnemers plaatsen hun proefresultaten en delen hun ervaringen op een persoonlijke miniwebsite, via www.eurekas.be. Ze worden gestimuleerd om ook hun mislukte pogingen, alternatieve oplossingen en bedenkingen in hun verslag op te nemen. Op basis van dat verslag en een live voorstelling worden tijdens de voorronde regionale winnaars gekozen. Hoe levensechter en creatiever de voorstelling, hoe beter. Omdat er prijzen zijn

voor 'de coolste groep' en 'de leukste wetenschapsvideo' is Eurekas er ook voor jongeren die wat minder sterk zijn in wetenschappen. De voorronde winnaars stromen door naar de Eurekas-Awards, de grote finale. Genomineerden en winnaars worden daar getrakteerd op een wervende show, én op mooie prijzen.

Leuk detail: tijdens de wedstrijd krijgen deelnemers de steun van een wetenschapsmeter of -peter die zelf actief is in een bedrijf, in het onderzoek of in het hoger onderwijs. Hij of zij zorgt voor inhoudelijke ondersteuning. Opvallend is ook de vrijheid die Eurekas schenkt. Een leuke proef die een wetenschappelijk principe illustreert, heeft evenveel winstkansen als een technisch sterk uitgewerkt ontwerp of constructie. De opdrachten rond het jaarthema leggen verschillende klemtonen, en ook binnen één opdracht kunnen de deelnemers bepaalde aspecten sterker uitwerken dan andere.

Bouwen aan een brede samenwerking

Eurekas is niet aan haar proefstuk toe. Wat zes jaar geleden van start ging als een project van de Katholieke Hogeschool Kempen, is uitgegroeid tot een unieke

Eurekas



Sprekende getuigenissen

Ook uit de commentaren die de deelnemers aan de vorige editie op hun eigen miniwebsite plaatsten, blijkt hun enthousiasme over een projectgerichte aanpak van wetenschappen en technologie in de klas:

- *"Proeven uitvoeren is een leukere manier van leren dan een cursus blokken. Het hele Eurekas-project toonde ook aan dat leerkrachten zich al eens vergissen en dingen zwaar kunnen laten mislukken. We waren met vijf goede vriendinnen, dus dat is natuurlijk ook plezant."* ('Stroming in vloeistof' van Koninklijk Lyceum in Antwerpen)
- *"Het fijne aan deze proef was dat je veel bijleert over iets wat je bijna elke dag gebruikt, zonder stil te staan bij wat het eigenlijk is, waaruit het product bestaat, wat de werking is, en zo kunnen we nog uren doorgaan."* ('Experimenteren met shampoo', Edugo Lochristi)
- *"Het was leuk om je eigen ideeën te mogen uitwerken. Het is leerrijk om in groep te werken en je leert elkaar ook eens op een andere manier kennen."* ('The Golden River' van Sint-Jozefinstituut in Herentals)

samenwerking tussen de Associatie K.U.Leuven, Technopolis en een aantal partnerbedrijven. Op de campussen van de K.U.Leuven, Katholieke Hogeschool Kempen, GROEP T, Lessius/Campus De Nayer, Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen (KATHO) en de Katholieke Hogeschool Sint-Lieven vinden einde april de regionale voorronden plaats. Op 28 mei opent Technopolis zijn deuren voor de Eurekas-Awards. Deze zesde editie kan ook rekenen op de steun van het Departement EWI.

De initiatiefnemers van Eurekas vinden het belangrijk om ook de bedrijfswereld inhoudelijk bij het project te betrekken. De Mechelse Veilingen en farmabedrijven Janssen Pharmaceutica en Genzyme sprongen dit jaar op de kar. Ze leveren wetenschapsmeters en -peters. Bovendien werken ze in samenwerking met het Eurekas-team een aantal opdrachten uit waarin jongeren de kennis uit hun schoolvakken praktisch kunnen toepassen.

Alles voor de leerkracht

Eurekas hoeft niet veel extra werk te betekenen voor begeleidende leerkrachten. Onderwerpen die traditioneel tijdens de

lessen aan bod komen, kunnen gemakkelijk als een inzending worden uitgewerkt. Het wedstrijdelement en de mooie prijzen stimuleren jongeren om hun project te verdiepen. Leerkrachten krijgen ook ondersteuning, dankzij een didactisch pakket dat extra informatie bevat over de opdrachten en over succesvol projectwerk in de klas. En na de spetterende finale-show worden de beste proeven vertaald naar lespakketten. Bovendien zijn de proeven van de vorige editie beschikbaar op www.eurekas.be als inspiratiebron voor een leuke les wetenschappen.

Eurekas kan op enthousiasme rekenen

De vorige editie van Eurekas – de eerste waarbij de deelnemers hun inzending voorstelden tijdens de regiodagen en de Eurekas-Awards – bewees dat de wedstrijd erg goed wordt onthaald. Er werden maar liefst negentig proeven afgewerkt en ingediend. Aan creativiteit en enthousiasme ontbrak het niet. Filmpjes, affiches, proefsessies en verkleedpartijen: deelnemers haalden alles uit de kast om de jury en de aanwezigen te overtuigen.

Jongeren en leerkrachten die willen deelnemen aan Eurekas vinden alle informatie

op de centrale website www.eurekas.be. Deelnemen kan tot 27 maart 2011. De regionale finaledagen vinden plaats op 27 en 30 april, de Eurekas-Awards op 28 mei.

*Tim Willekens,
Katholieke Hogeschool Kempen*

in Brugge

Zijn ondernemerschap en innovatief vermogen functies van een bepaalde mentaliteit? Van een 'cultuur' in brede zin? Het is een zeer interessante kwestie, die ons eerst en vooral bij de vraag brengt wat die 'mentaliteit' dan wel zou zijn. Voor je het weet, kom je uit bij een beladen begrip als volksaard. Of, anderzijds, bij de strikt marxistische visie dat cultuur een functie is van de economische onderbouw.

Een terugblik op de geschiedenis: dat werkt altijd. In de middeleeuwen was Vlaanderen een centrum van innovatie. In Brugge is het kommagetal bedacht door Simon Stevin. Deze stad was in de middeleeuwen het belangrijkste handelscentrum van Noordwest-Europa. Zowel op cultureel, innovatief en mercantiel gebied was Brugge een metropool. Er woonden dubbel zoveel mensen in de binnenstad als vandaag. Ook toen waren er overal handelszaken: Brugge was een handelsstad met internationale uitstraling, waar innovatie en ondernemerschap welig tierden. Weinig Vlamingen beseffen hoe belangrijk Vlaanderen was in de Europese context tussen de 12de en de 16de eeuw.

Reeds in de middeleeuwen was ook Gent een internationaal vooraanstaand centrum van wolproductie. In de 19de eeuw werd Gent opnieuw het belangrijkste industrieel centrum van Vlaanderen. Het verhaal van Lieven Bauwens, die de Mule Jenny en een paar ingenieurs naar Vlaanderen wist te smokkelen en een zeer succesvolle katoenspinnerij begon in Drongen nabij Gent, is genoegzaam bekend. Of dit een kwestie van innovatie was, is twijfelachtig, maar het getuigde in ieder geval van voldoende ondernemerschap.

Kunnen we zeggen dat deze innovatieve 'boom' een kwestie van mentaliteit of cultuur was? Wat bedoelen we precies met cultuur? Het is een feit dat deze epicentra van ondernemerschap op economisch vlak, van innovativiteit op wetenschappelijk vlak en van vernieuwing op industrieel vlak stevast samengaan met culturele en artistieke creativiteit. Deze lagen vroeger trouwens niet zo ver uit elkaar als nu.

In tegenstelling tot wat lange tijd door historici werd verondersteld, leggen recente studies de nadruk op het fundamenteel innovatieve karakter van de ambachtsgilden, die zich door nieuwe productietechnieken en marktstrategieën op verschil-

lende momenten wisten aan te passen aan veranderende economische omstandigheden. Net zoals het geval was bij de eerste ontwerpers van de technologische vernieuwingen uit het stoomtijdperk, kwamen de innovaties er niet door theoretische studie. Ze ontstonden uit een pragmatisch omgaan met het productieproces, waardoor technieken die generaties op generaties werden overgeleverd toch niet verstenen, maar geleidelijk werden verbeterd. Brugge in de 15de eeuw en Antwerpen in de 16de eeuw waren voorbeelden van zo'n 'creative environment': een unieke setting waarbij zowel een grote vraag naar verfijnde kunstvoorwerpen en andere luxe-producten aanwezig was, als een hooggeschoold artisanat dat de meest vergevorderde technieken gebruikte in bijvoorbeeld de schilderkunst, de tapijtweefkunst of de goudsmeedkunst. Het internationale belang van de ontwikkelingen op het vlak van o.a. de boekdrukkunst (Plantijn) en vooral de cartografie (Mercator) in het 16de eeuwse Antwerpen kan nauwelijks overschat worden.

Kunnen wij terug zo'n unieke setting creëren door op mentaliteit of op cultuur in te werken? En hou zouden we dat dan moeten doen? Door een 'mentaliteitsveranderende' campagne rond de vraag waarom de i-pod niet in Vlaanderen is uitgevonden? Waarom zaten de Vlaamse Primitieven niet in Denemarken? Waarom werd de beurs in Brugge uitgevonden, en niet in Ierland?

Natuurlijk ligt telkens een veelheid van factoren aan de basis van het ontstaan van zo'n 'creative environment'. Er moet een vraag zijn. De juiste mensen op de juiste plaats. De aanwezigheid van een minimale hoeveelheid kennis en sociale interactie tussen mensen die complementaire kennis, verlangens en inzichten hebben om tot een soort van gedragsverandering te leiden. Iets wat kritische massa wordt genoemd.

Het is eigenlijk nog ingewikkelder. Er zijn geografische factoren. Pure toevalligheden. Klimaat. Oorlog. Gewoonweg alles kan een invloed hebben op creativiteit en innovatie. Soms is het louter een modeverschijnsel. Rijst de vraag of er in een geglobaliseerde postmoderne wereld nog wel iets bestaat als een in de ruimte af te bakenen 'creative environment'? Heeft de spectaculaire impact van het wereld-

wijde web en van de zogenaamde nieuwe media geen baanbrekende invloed op het al dan niet geografisch gelokaliseerd zijn van zo'n 'creative environment'? Want vooraleer we parallellen met het verleden gaan trekken - tussen Brugge en Gent in de middeleeuwen en Silicon Valley op het einde van de 20ste eeuw - moeten we ons misschien afvragen of het nog wel zinvol is om over de mentaliteit of de cultuur van Vlaanderen te spreken. Of van om het even welke geografische regio. (Begrijp me niet verkeerd: ik heb het specifiek over innovatie en ondernemerschap.)

Vroeger was innovatie – zoals in ons voorbeeld van de middeleeuwse ambachtssliden – een natuurlijk, integraal deel van de productie. Maar vandaag kan iets worden ontworpen door een design team hier, terwijl de marketingstrategie in de USA wordt bepaald, en de productie in Azië wordt georganiseerd. Misschien hebben de mensen die de diverse innovatieve doorbraken aan het product hebben geleverd elkaar nooit in levenden lijven ontmoet?

Hoe lang nog zal het zinvol zijn deze zaken aan een regio of nationaliteit te koppelen? Is het niet eerder zo dat de meest ondernemende en creatieve mensen diegenen zullen zijn die zich als wereldburger beschouwen, en de nieuwste technologieën gebruiken, verbeteren en ontwikkelen door ervaring en kennis uit te wisselen "aan de rand van de hun organisatie", zoals bepaalde innovatiegoeroes beweren? Maar als het wereldwijde web geen centrum heeft, dan heeft het ook geen rand. Het is alomtegenwoordig. De juiste cultuur en de geschikte mentaliteit voor innovatie en ondernemerschap zullen een open houding zijn. Een kosmopolitische houding. De nieuwsgierige houding van de wereldburger. Bij nader inzien, denkend over de buitenlandse handelslieden en kunstenaars die in het middeleeuwse Brugge luidruchtig van gedachten wisselden in de vele kroegen die de stad toen ook al rijk was: dat is eigenlijk altijd zo geweest.

Bart Dumolyn⁴³,
Afdeling Onderzoek

43 Met dank aan Prof. Dr. Jan Dumolyn voor het verifiëren van de historische details.



ANTWOORDKAART

☐ Ja, ik wil graag een gratis abonnement op het magazine EWI-Review*

☐ Ik wil graag meerdere exemplaren ontvangen.

Aantal:

Voornaam:

Naam:

Organisatie:

Afdeling:

Straat +Nr.

Postcode:

Gemeente:

Land:

E-mail:

Gelieve deze kaart terug te sturen per fax of per e-mail:

Fax: 0032 (0)2 553 60 07 E-mail: info@ewi.vlaanderen.be

Online via www.ewi-vlaanderen.be/review



*Indien u al geabonneerd bent op het EWI-Review magazine hoeft u uw abonnement niet te vernieuwen.



Vlaamse overheid
Departement Economie,
Wetenschap en Innovatie
Koning Albert II-laan 35 bus 10
1030 Brussel
info@ewi.vlaanderen.be
www.ewi-vlaanderen.be

