

Structuurnota

Lectoraat Coöperatief Ondernemerschap
Chair of Cooperative Entrepreneurship

2,5 fte

Kenniscentrum Innovatie en Business
Research Center Innovation and Business

door samenwerking naar innovatie en groei

dr. Lex van Teeffelen
mei 2013

Samenvatting

Het Kenniscentrum Innovatie en Business ziet in ondernemerschap een sleutel om het innovatievermogen van de Utrechtse economie te vergroten. Steeds meer wordt onderkend dat ondernemerschap of een ondernemende houding van groot belang is voor onze studenten, de toekomstige professionals. Daarom stellen wij voor een lectoraat op het gebied van ondernemerschap op te richten. Het uitgangspunt is dat ondernemerschap in deze tijd vraagt om samenwerking. Coöperatievorming, keteninnovatie en internationale samenwerking zijn steeds belangrijker zijn om de concurrentie voor te blijven en/of groei te realiseren.

Samenwerken is voor ondernemers niet iets vanzelfsprekends. Immers, ondernemers met een hang naar snel beslissingen nemen, een hoge risicotolerantie en relatief weinig planning, zijn niet direct geneigd duidelijke onderlinge afspraken te maken en deze vast te leggen. In dat speelveld willen we met het nieuw in te richten lectoraat Coöperatief Ondernemerschap een bijdrage leveren door onderzoek te doen naar de inrichting van samenwerkingsverbanden en nieuwe businessmodellen om succesvol te innoveren en groei te bewerkstelligen. Daarnaast ontbreekt het ondernemers veelal aan het netwerk en de kennis en/of vaardigheden om de samenwerking succesvol vorm te geven. In deze behoefte wil het lectoraat voorzien. Het lectoraat richt dan ook zich primair op het regionale mkb, waar veel mkb-ondernemingen niet in staat zijn om zelfstandig innovaties te kunnen financieren en/of te realiseren.

Het lectoraat zal ook een belangrijke impuls geven aan het ondernemerschapsonderwijs binnen de FEM. Hoewel ondernemerschap binnen veel hogescholen een plaats heeft, is dit lectoraat onderscheidend vanwege de focus op samenwerking. Niet alleen tussen ondernemers onderling, maar ook tussen ondernemers en kennisinstellingen. Het is een aspect van ondernemen waar binnen andere hogeschool lectoraten weinig tot geen aandacht voor is.

De voorgestelde onderzoekslijnen zijn deels een voortzetting van de kennis en ervaring die is opgedaan in reeds bestaande onderzoeksactiviteiten van het InnBus:

- Coöperatievorming: ligt in het verlengde van Mijn Bedrijf 2.0 (voormalig lectoraat OVI),
- Keteninnovatie: sterke raakvlakken met projectmanagement (voormalig lectoraat BII),
- Internationaal ondernemerschap: is een voorzetting van relaties vanuit de Koffi Annan Business School en de International Business Challenge(voormalig lectoraat IBI).

Het domein sluit goed aan bij de landelijke onderzoeksagenda op het gebied van ondernemerschap, de Innbus-programmering 'Business Models in a Changing World' en de HU-speerpunten Creatieve Industrie (creatief-zakelijke dienstverlening), Leren en werken in de wijk (sociale innovatie), Zorg & Technologie (ondernemerschap in de zorg), duurzaamheid (implementatie van duurzame innovaties) en het beoogde vijfde HU speerpunt Diensteninnovatie (regionaal speerpunt).

Inhoudsopgave

1. Kennis- en beroepsdomein lectoraat Coöperatief Ondernemerschap	4
1.1 Relevantie voor de beroepspraktijk	4
1.2 Relevantie voor het onderwijs	5
1.3 Relevantie voor de wetenschap en het onderzoek	6
1.4 Doelen lectoraat	9
1.5 De onderzoekslijnen	9
1.6 Unieke positionering	11
2. Aanleiding van de aanvraag	11
2.1 New rules, new games	12
2.2 Dynamische benadering als toevoeging	12
2.3 De ontbrekende schakel	14
2.4 Regionale verankering en de HU speerpunten	14
2.5 Kennisvalorisatie in de nabije toekomst	16
3. Bestaande relaties binnen de kennisinfrastructuur	16
3.1 Kennispartners vanuit Mijn Bedrijf 2.0	16
3.2 Bestaande contacten in het veld van ondernemerschap	17
3.3 Nieuwe contacten op het gebied van ondernemerschap	17
3.4 Toekomstige ontwikkeling van het netwerk	17
4. Indicatoren kwaliteit	17
5. Omvang en taken lectoraat	18
6. De kenniskring	19
7. Competentieprofiel van de lector	19
8. Werving van de lector	20
9. Omvang en duur van de aanstelling	20
10. Begroting	21
 Bijlage: Geïnterviewde personen	 22
Literatuurlijst	23

1. Kennis- en beroepsdomein lectoraat Coöperatief Ondernemerschap

De HU wil als grootste kennisinstelling in de regio de verbinding met het mkb versterken en bijdragen aan de economische groei in de regio. Groei betekent doorgaans succesvol innoveren. In deze tijd vraagt innovatie om nieuwe business modellen en behoort ondernemerszin tot de cruciale vaardigheden die nodig zijn om dat te bewerkstelligen. Het zijn vaak ondernemers die snel de kansen in de markt herkennen en via exploitatie een geschikt business model tot bloei kunnen brengen.

‘Samenwerken’ is daarbij essentieel geworden. Innovaties zijn tegenwoordig dermate complex, zowel wat betreft de implementatie, de marktwerking en de inrichting van het innovatieproces, dat zelf grote bedrijven samenwerking nodig hebben om deze uitdagingen aan te kunnen gaan (IBM, 2012). In dat speelveld willen we met het nieuw in te richten lectoraat Coöperatief Ondernemerschap een bijdrage leveren door onderzoek te doen naar het inrichten van samenwerkingsverbanden - nationaal en internationaal - en nieuwe organisatiemodellen om succesvol te innoveren en groei te bewerkstelligen.

1.1 Relevantie voor de beroepspraktijk

Vanaf november 2012, in de afsluitende fase van Mijn Bedrijf 2.0, zijn er verschillende activiteiten ondernomen om beter zicht te krijgen op de wensen en behoeftes van ondernemers. Daarbij zijn platforms van dienstverleners betrokken (bijv. Dutch Federation of Creative Industries, Click, KIC! FitVak, Skillcity en samenwerkingsverbanden tussen dienstverleners en zorg). Aanvullend zijn een 20-tal individuele ondernemers geconsulteerd (Van Veen en Bolland, 2012; Gründemann, 2013). Uit de behoeftepeiling is duidelijk naar voren gekomen dat er verschuiving plaats vindt van een interne naar een meer naar buitengerichte blik van ondernemers. Samenwerken met klanten, branchegenoten, bedrijven of kennisorganisaties komt als belangrijke thematiek naar voren.

Enkele quotes uit de gehouden interviews:

“Ik heb behoefte aan partnerschappen: met leveranciers en klanten, maar ook om CRM systemen samen op te zetten. De coöperatieve gedachte vind ik sympathiek, maar heb nog geen scherp beeld van die samenwerkingsvorm.”

Pierre van der Kraan, Adams Young

“Wij zijn te klein om onze nieuwe management dashboard IRIS voor MKB’ers uit te ontwikkelen en te vermarkten; daar zoek in samenwerking met andere bedrijven”.

Pieter Peelen, Nonosancy

“De prijsdruk en concurrentie in de beeldproductie zal alleen maar toenemen. Wij denken door slimmer samen te werken met concullega’s deze uitdaging het hoofd te kunnen bieden.”

Paul de Klein, Bluedrop Media

Empirisch onderzoek (e.g. Stam et al., 2012) laat zien dat ondernemers op een geheel andere manieren handelen dan managers en werknemers. Ondernemers zijn prestatiegerichter (McClelland, 1965), hebben een hoger risicoprofiel en tonen meer bereid tot innovatie en creativiteit (e.g. Stewart et al., 2001; Driessen, 2005), beslissen sneller met minder informatie (Busenitz and Barney, 1997) en hebben minder baat bij de (lange termijn) planning van hun activiteiten (Brinckmann et al., 2008).

De eigenschappen van ondernemers in steekwoorden zijn:

- *veelal werkzaam in kleine bedrijven;*
- *gericht op kansen;*
- *snel beslissen en weinig planning;*
- *creatief/vindingrijk;*
- *relatief hoge risico tolerantie;*
- *meer bereid tot vernieuwing;*
- *gericht op (korte termijn) resultaat.*

Deze besluitvaardigheid van ondernemers staat regelmatig op gespannen voet met de tijd die nodig is om samenwerking tot stand te brengen. De hang naar snel beslissingen nemen, een hoge risicotolerantie en relatief weinig planning werkt nadelig bij het opbouwen van een vertrouwensband, het maken van duidelijke afspraken en een goede planning van middelen in een samenwerkingsverband. **Het aangaan van de samenwerking vereist veel projectmatige vaardigheden:**

- **het aantrekken van financiering en subsidies;**
- **de afspraken over inbreng van mensen en middelen;**
- **de bereidheid tot openheid tussen concullega's;**
- **een goede (project)planning en projectleiding;**
- **de afspraken over risico en aansprakelijkheid;**
- **de afspraken over (intellectueel) eigendom;**
- **de verdeling van de inkomsten;**
- **het vastleggen van de samenwerkingsvorm in een (juridische) structuur.**

Uiteindelijk vraagt samenwerking tussen ondernemers ook om een ander of nieuw business model voor het samenwerkingsverband en een afstemming tussen de bestaande business- en verdienmodellen van de samenwerkende bedrijven.

1.2 Relevantie voor het onderwijs

Een kerntaak van de lector is dat hij/zij een belangrijke rol speelt bij het kwalitatief versterken van het onderwijs. De meeste FEM-opleidingen zijn bedrijfskundig ingestoken en laten zich typeren door:

- *het domein is grote bedrijven of multinationals;*
- *gericht op beheersing (proces-, kwaliteit- en financiële systemen) en complexe besluitvorming*
- *verbeteren van bestaande (werk)processen; corporate finance; branding en marketing;*
- *lage risico tolerantie;*
- *gerichte op middellang resultaat.*

Eenzijds kan met deze FEM-kennis goed worden ingespeeld op ontbrekende elementen bij kleinere ondernemingen om hun bedrijfsvoering te professionaliseren. Anderzijds moet worden geconstateerd dat de meeste FEM-opleidingen onderwijs op het gebied van mkb ondernemerschap ontberen. Recent werd dit nog eens expliciet verwoord in de voorlopige uitkomsten van de “Interne Audit van de opleiding Business Management” (2013). Een belangrijke taak van de lector zal zijn om ondernemerschapsonderwijs te stimuleren. Met name zal het een uitdaging zijn een verbinding tot stand te brengen tussen het stimuleren van ondernemerschap bij bedrijfskundigen en omgekeerd het stimuleren van bedrijfskundig en financieel inzicht bij ondernemers. Daarbij zijn volgens geïnterviewde interne stakeholders (zie bijlage) de volgende zaken van belang:

- Een vroegtijdige introductie van ondernemerschap in het bacheloronderwijs met de mogelijkheid voor een eventuele overstap naar een ondernemersopleiding;
- Meer docenten aantrekken met ervaring in MKB en/of ondernemerschap, waardoor er een tegenwicht komt voor de corporate dominantie in de meeste FEM opleidingen. De kennisoverdracht en competenties worden nu niet passend ervaren in een mkb-setting;
- Er ruimte is in het reguliere onderwijs om ondernemers advies te kunnen geven bij vragen en/of uitdagingen door studententeams (InnovatieLab). Daarmee wordt de drempel tot samenwerking tussen (groepen van) ondernemers met de HU verlaagd.

Dat is niet alleen van belang voor een verdere ontwikkeling van een drietal FEM-opleidingen die opleiden tot ondernemer (Small Business en Retail Management, Business Management en IBMS), maar ook voor alle andere FEM opleidingen. Immers professionals met een ondernemende houding en gericht op samenwerking zijn van belang voor elk bedrijf.

Overigens zal dit niet alleen een taak zijn voor de lector, maar voor de gehele onderwijsorganisatie. De eerste aanzetten voor onderwijsvernieuwing staan op stapel door het indienen van een EU-subsidievoorstel met drie CARPE partners om co-creatie programma's te ontwikkelen samen met docenten, studenten en ondernemers. Een tweede aanzet is de Learning Community Ondernemerschap. De lector Coöperatief Ondernemerschap zal daarin een belangrijke rol gaan spelen.

1.3 Relevantie voor de wetenschap en het onderzoek

Afnemende bedrijfsgrootte

Uit de Kerngegevens MKB en Ondernemerschap (EIM, 2011b) blijkt dat 92% van de van 864.000 Nederlandse bedrijven micro bedrijven zijn met daarbinnen een zeer groot deel zzp'ers. Ook voor de Utrechtse regio wordt het mkb steeds belangrijker. Het recente rapport Economische Verkenning Utrecht (TNO, 2012) toont dat de gemiddelde bedrijfsgrootte de afgelopen 15 jaar in de Utrechtse regio is gehalveerd en de regionale economische groei vooral wordt gestuurd door datzelfde kleinbedrijf. Voor innovatie is dat nadelig, in die zin dat kleinere bedrijven veel minder slagkracht hebben om te innoveren (EIM, 2013):

- Zij kunnen in hun eentje niet de investeringen voor vernieuwingen opbrengen.
- Zij worden als kleine partij niet serieus genomen in aanbestedingen en/of durven zelf de risico's niet aan van grotere projecten.
- Zij maken veel minder gebruik van subsidies en fiscale aftrekmogelijkheden.
- Bankiers zijn niet bereid kleinschalige projecten te financieren, omdat de kosten voor de aanvraag van de lening de opbrengsten overtreffen.
- Het ontbreekt kleine bedrijven alleen aan kennis en een goed netwerk met (kennis)instellingen om te investeren in vernieuwingen.

Samenwerking is een must

In de zogenaamde valorisatieketen van kennis naar een product of dienst, is de vertaling van kennis en innovatie naar een commerciële waardepropositie en exploitatie een noodzakelijk onderdeel. Het ontwerpen en implementeren van een commerciële waardepropositie, ofwel *business modelling*, is voorwaarde voor succes voor de economische benutting van kennis. Het is zelfs zo dat niet de nieuwe technologie zelf, maar juist de organisatie van de marktimplementatie de bepalende succesfactor is (Planko, 2013; Volberda, 2013). In business models wordt samenwerken voor innovatie steeds belangrijker. Of het nu gaat om samenwerking tussen oudere (ervaring) en jongere ondernemers (innovatiekracht), het bundelen van de krachten door kleine bedrijven om zodoende innovatiekracht te ontwikkelen (coöperatievorming), samenwerking tussen grote bedrijven en hun toeleveranciers (keteninnovatie), samenwerking tussen mkb bedrijven en kennisinstellingen, samenwerking om de investeringen in innovaties mogelijk te maken (subsidieaanvragen of crowd funding) of nieuwe markten te betreden (cross-overs). Samenwerkingsverbanden van bedrijven uit verschillende sectoren wordt als belangrijke remedie gezien om de export van dienstverlenende bedrijven te vergroten (S3, 2012; TNO, 2012).

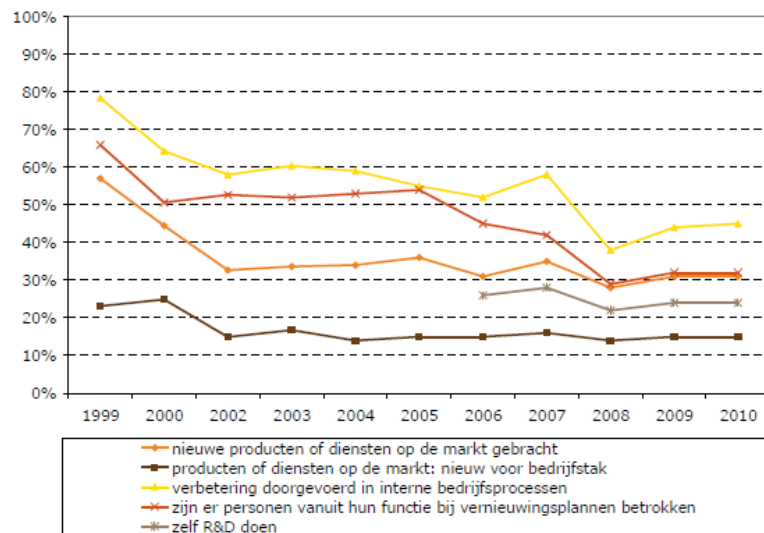
De Nederlandse regering zet daarom stevig in op de samenwerking tussen bedrijven en tussen de sectoren (S3, 2012). Ook binnen de onderzoeksagenda van het ministerie van Economische Zaken en het EIM (EIM, 2012a) is een duidelijke verschuiving waarneembaar van onderzoek naar de meer op groei gericht ondernemerschap, samenwerkingsverbanden tussen grote en kleine bedrijven en sectorale studies (als aanvulling op het topsectorenbeleid). Het vizier wordt gericht op ambitieus ondernemerschap (DARE, 2013; Stam et al., 2012). De bottum line van ambitieus ondernemerschap is dat het nu gaat om kwalitatieve groei te ondersteunen. Inzetten op kwalitatieve groei, betekent ook een meer naar buitengericht - en op de exportgerichte - mkb.

Dalende innovatiekracht MKB

Qua innovatievermogen is er in Nederland sinds 2000 een dalende tendens zichtbaar in het mkb, zeker als het gaat om de inzet van personeel bij vernieuwingen. Nederland scoort nog net boven het EU-gemiddelde (EIM, 2011a), maar is eerder een volger dan leider in Europees verband. De dalende innovatietrend (zie figuur 1) wordt verklaard door de hoge investeringen in ICT rond de eeuwwisseling, de kredietcrises en door maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing, groei van het aantal kleine zelfstandigen in combinatie met de steeds hogere eisen die aan innovatie worden gesteld (EIM, 2011a). Vooral vergrijzing en de steeds verder oplopende leeftijd van starters en het ondernemersbestand (zie figuur 2) is sterk gecorreleerd aan minder innovatie, dalende omzetten en

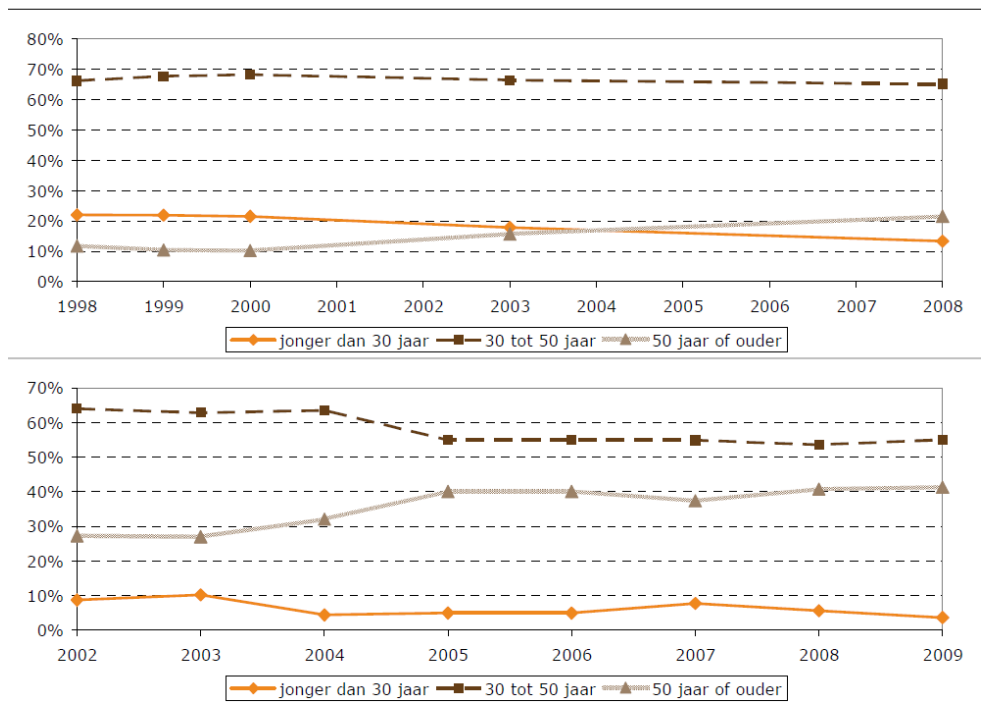
een teruglopende omvang van de mkb-onderneming (EIM 2012b). Met een vergrijzend ondernemersbestand staat Nederland en de regio Utrecht voor belangrijke uitdagingen.

Figuur 1: Investerings in innovatie in het MKB



Bron: EIM, Determinanten bedrijfsprestaties MKB.

Figuur 2: Leeftijd van startende en bestaande



Bron: Starters en jonge bedrijven panel (boven) en Global Entrepreneurship Monitor (onder), EIM.

1.4 Doelen lectoraat

Voor InnBus geldt dat het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap invulling geeft aan het zachte kant van organisatievorming, waarbij door onderzoek, ondersteuning en onderwijs business modellen worden ontworpen voor samenwerkingsverbanden van mkb bedrijven. Belangrijkste doel van samenwerking is het opheffen van belemmeringen voor innovatie en groei door het delen van kennis, middelen, netwerk en afzetmogelijkheden. Daarmee wordt een verbreding en/of versnellen van innovaties en groei binnen het mkb mogelijk. Tevens is een doel in die samenwerking de rol van kennisinstellingen de drempel voor samenwerking met groepen van ondernemers te verlagen, waardoor valorisatie van FEM-kennis een natuurlijk proces wordt.

1.5 De onderzoekslijnen

Het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap kan binnen InnBus voortbouwen op een reeks van bestaande initiatieven. Op basis van vraagarticulatie, reeds aanwezige onderzoeksinitiatieven en de opgebouwde expertise zijn drie onderzoekslijnen geformuleerd:

1. Coöperatievorming.
2. Het organiseren van keteninnovaties, waarbij grote en kleine partijen samenwerken.
3. Internationaal ondernemerschap.

Coöperatievorming

Coöperatievorming staat sterk in de belangstelling van technische en creatieve zakelijke dienstverleners. Dit is een nieuw terrein, want het proces van coöperatievorming is buiten de agrarische sector en grote banken en verzekeringen een nieuw fenomeen in het dienstverlenende midden- en kleinbedrijf.

Binnen deze onderzoekslijn zijn de volgende onderdelen te onderscheiden:

- Het ontwerpen van een passende organisatievorm, waaraan ook aan de juridische en fiscale aspecten van de rechtspersoon moet worden gedacht. Er zijn veel inrichtingsmogelijkheden bij coöperatievorming, afhankelijk van de doelstelling.
- Het ontwerpen van verschillende business modellen voor coöperaties.
- Het aansturen en managen van deze (semi-)permanente samenwerkingsvormen.

In het verlengde van Mijn Bedrijf 2.0 zijn er een tweetal subsidieaanvragen in voorbereiding op het gebied van coöperatievorming, waaronder één bij NWO topsectoren en één EFRO-aanvraag. Een belangrijke partner bij deze onderzoekslijn is KIC!, de KennisInnovatieCoöperatie, waarin de FEM/Center of Excellence Creative Industry is toegetreden.

Keteninnovatie

Voor marktbetreding en -exploitatie is samenwerking tussen klantengroepen, grote en kleine bedrijven, samenwerking tussen het mkb en kennisinstellingen steeds belangrijker. Dit kan ook op een steeds wisselende en flexibele manier. Planko (2013) schetst dat de commercialisering van duurzame concepten vraagt om een managementbril of zoals zij het noemt een “*a holistic view of the business ecosystem*”. Ondernemers vergeten vaak te investeren in het samenwerkingsplatform. Steeds vaker blijkt dat niet de innovatie zelf, maar het organiseren van een goed netwerk van partijen rond de marktbetreding, de opschaling en het organiseren van exploitatie de bepalende succesfactoren zijn. Zo wijst Volberda (2013) al jaren op het fenomeen dat 75% van de inkomsten uit innovaties komen uit de organisatie ervan. Het gaat daarbij om langdurig samenwerkingsverbanden van ondernemers, medewerkers, klanten en gebruikers enerzijds en het onderhouden van relaties met kennisinstellingen, beleidsmakers en investeerders anderzijds.

Een samenwerkingsverband met vele verschillende partijen kan gezien worden als een projectorganisatie, die op een effectieve en efficiënte manier moet worden gemanaged. Een gedeelde visie is nodig, heldere doelen moeten worden geformuleerd, geld en middelen moeten worden ingezet, de inspanningen moeten worden gevolgd en de resultaten en uitkomsten moeten worden getoetst aan het programma van eisen. Samenwerkingsverbanden moeten worden geleid. Dat maakt goed projectmanagement onontbeerlijk. De onderdelen van deze onderzoekslijn zijn:

- Het vormgeven van co-creatie tussen vaak ongelijkwaardige partijen (klant-onderneming, kleine-grote partijen, ondernemingen-kennisinstellingen).
- Vanuit een ontwikkelend (co-creatie) of juist voorafgestelde doelstellingen het business model te ontwikkelen. Dit kunnen zowel horizontale of verticale samenwerkingsverbanden zijn.
- Het projectmatig duurzaam aansturen van deze tijdelijke samenwerkingsvormen.

Innbus heeft op het gebied van projectmanagement een stevig programma ontwikkeld met een minor en een masterprogramma. Deze opgedane kennis is een waardevolle bijdrage aan het realiseren van keteninnovatie. Daarnaast loopt er een promotieonderzoek met als doel het ontwikkelen van een aanpak om de succeskans van samenwerkingsverbanden te vergroten (Planko, 2013).

Internationaal ondernemerschap

Gezien de snelle technologische en internationale veranderingen is een internationale blik vereist. In het innovatieproces, zeker daar waar het gaat om internationaal zaken doen, zijn buitenlandse partners van groot belang. Voor de economische ontwikkeling van de provincie Utrecht is de internationale dimensie eveneens van belang, omdat de export achterblijft ten opzichte van andere landsdelen (TNO, 2012) door het ontbreken van industrie. Voor deze onderzoekslijn worden de volgende deelaspecten onderscheiden:

- Passende vormen van internationale samenwerkingsvormen, waaronder partnership, joint ventures, make or buy beslissingen. Ook hier spelen (internationale) juridische en fiscale aspecten.
- Het overbruggen van taal- en cultuurverschillen.
- Het aansturen en (project)managen van internationale samenwerkingsvormen.

De internationale dimensie van zaken doen, waarbinnen de reeds bestaande partnerships binnen de Koffi Annan Business School vallen, is een aandachtspunt van het nieuwe lectoraat Coöperatief Ondernemen. Daarnaast sluit de Business Challenge goed aan bij deze onderzoekslijn. In de Business Challenge vormen FEM-studenten een team met studenten van een buitenlandse universiteit om een exportplan, een buitenlands vestigingsplan of om buitenlandse partners te zoeken voor bedrijven die willen exporteren. Er zijn er in 2011 en 2012 Business Challenges geweest met de Turkse universiteiten (Izmir en Istanbul) voor export naar de Turkse markt. In 2013 is de Business Challenge gericht op de Russische markt en zal deze plaatsvinden in Perm.

1.6 Unieke positionering

De thematiek van goed functionerende samenwerkingsverbanden zorgt voor de HU en de HU Business School Utrecht voor een sterk onderscheidende positionering. Weliswaar vindt er onderzoek plaats rond het thema ondernemerschap op Nederlandse hogescholen, maar deze wordt anders ingevuld. Ondernemerschap wordt bij andere hogescholen verbonden aan (diensten of product) innovatie (HR, HH, Zuyd, Avans, HvA), risicomangement, financiering, duurzaam

ondernemer of MVO (Hogeschool Zuyd, Hogeschool NHL, Hanze, Windesheim, Saxion, HR), cultureel/creatief ondernemerschapen (HR, HKU), familiebedrijven (Windesheim, Saxion), kennisintensieve ondernemerschap (Saxion), intuïtief ondernemerschap (HAN), markgericht ondernemen (Hanze Hogeschool), HRM en persoonlijk ondernemerschap (Inholland) en online ondernemen (HvA). Kortom, de thematiek van onderlinge samenwerking lijkt een relevante en onderscheidende invulling voor een lectoraat Ondernemerschap aan de HU.

2. Aanleiding voor de aanvraag

De aanvraag is in opdracht van Huib de Jong, voormalig CvB-lid, en Rob van Lambalgen, faculteitsdirecteur FEM uitgevoerd. Om de sterke uitdunning in het lectorenbestand van InnBus te keren en om vaart te maken in de procedure, is ons door Huib de Jong aangeraden niet te wachten op een formele goedkeuring van de lopende Zelfevaluatie InnBus (2012) en de daaropvolgende nota "Innbus ... en nu verder?" (2012).

In het najaar van 2010 is door het Kenniscentrum Innovatie en Business (InnBus) een onderzoeksprogrammering uitgewerkt tot 2015 met de de titel '*Business Models in a Changing World*' (BMCW).

De essentie valt samen te vatten als:

2.1 New rules, new game

Businessmodel innovatie als de nieuwe concurrentiestrategie. Business models zijn niet langer statisch, maar vragen om continue innovatie en integraal, interdisciplinair denken. BMCW staat daarom ook model voor de integratie tussen de verschillende bedrijfskundige disciplines. De verschillende bedrijfskundige disciplines (marketing, finance, organisatie) vormen de basis voor het lectorenplan en de inrichting van de lectoraten.

BMCW leidt zowel tot een sterkere samenwerking tussen lectoren binnen InnBus, vaak zijn meerdere disciplines nodig om tot een goed business model te komen. Het versterkt tevens de relaties met andere kenniscentra, buiten InnBus omdat business modeling ook buiten het directe profit en FEM domein van belang voor het opzetten van bedrijvigheid. Daarom bestaan er momenteel stevige samenwerkingsrelaties bestaan met FCJ, FMR, FG en FNT in (subsidie)projecten.

2.2 Dynamische benadering als toevoeging

In de Zelfevaluatie InnBus (2012) is vervolgens de dynamiek scherper geschetst waar bedrijven in moeten opereren. Die dynamiek is relevant is voor toekomstige ondernemers en beroepsbeoefenaren. Daarbij zijn kennisgebieden en vaardigheden onderscheiden om te kunnen floreren in een open, dynamische en onzekere omgeving. Het biedt een kader dat hoe zich staande kunnen houden in de grote dynamiek van deze steeds veranderende omgeving.:

- In nagenoeg alle sectoren van de maatschappij een steeds groeiend kennisniveau.
- Een grote en nog steeds groeiende invloed van technologie, vooral ICT.
- Een voortdurende aandacht voor het belang van kennis, innovatiekracht, creativiteit en ondernemerschap.

- Aandacht voor nieuwe vormen van samenwerken en een internationale oriëntatie.
- Een groeiende complexiteit (en onzichtbaarheid) van processen.
- Een groeiend inzicht dat het voor ondernemingen essentieel is om vanuit de klant te denken en of zelfs samen met klanten aan nieuw product te werken.
- Een groeiende morele druk op ondernemingen, organisaties en individuen om duurzamer te werken en te leven. Waarbij duurzaamheid steeds vaker geïnterpreteerd wordt als combinatie van de ecologische, de economische en de sociale dimensie ervan.

Het zijn deze bewegingen die steeds hogere eisen stellen aan ondernemingen in het mkb als het gaat om innovatie, immers:

- Technologie als belangrijk drager van innovatie, zorgt er voor dat innovaties steeds complexer worden en veel vergen van de resources van ondernemers. In de eerste plaats omdat bekendheid en acceptatie door gebruikers nog geheel moet worden opgebouwd. In de tweede plaats, omdat er vaak investeringen nodig zijn om een nieuwe infrastructuur op te bouwen. Duurzame innovaties hebben daarnaast nog vaak als extra handicap dat ze geen directe voordelen (functionaliteiten, kostenreductie) voor de klant opleveren ten opzichte van de bestaande niet-duurzame oplossingen. Ondernemers die de markt op willen met duurzame innovaties moeten dan ook veel barrières slechten om dat succesvol te kunnen doen (Planko, 2013).
- Een steeds sterker wordende concurrentie noopt tot een steeds snellere *time-to-market* en kortere *product life cycles* en daarmee ook minder kans om investeringen terug te verdienen. Het vraagt bovendien van ondernemingen en hun medewerkers een grote mate van vitaliteit en de vaardigheden en ambitie om hun business (en zichzelf) voortdurend te vernieuwen. Innoveren is niet langer een eenmalig, maar eerder een continu proces geworden, samen met anderen.
- Nederland moet het hebben van kennisintensieve innovaties die als eigenschap hebben dat ze vanaf de start van de onderneming vaak al een *internationaal* perspectief dienen te hebben om winstgevend te kunnen zijn (de zg. born-globals). De regio Utrecht blijft sterk achter in export ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Het TNO-rapport (2012) noemt dit juist als één van de belangrijkste knelpunten in de regio Utrecht. Dit komt onder meer door de geringe bijdrage van industrie in de Utrechtse regio en zo aanwezig, is de exportquote van andere exportsectoren lager dan het landelijke gemiddelde. Dit maakt de Utrechtse regio sterk afhankelijk van binnenlandse bestedingen en daarmee extra kwetsbaar is voor economische crises.

Kortom, samenwerking is een noodzakelijke voorwaarde om tot innovatie en groei te komen, maar tegelijkertijd ook lastig te realiseren voor mkb-ondernemers.

2.3 De ontbrekende schakel

In het Zelfevaluatie Innbus (2012) is daar een update gegeven van de onderscheidende lectoraten, onderverdeeld naar Teece et al.'s (1997) vier belangrijke *dynamic capabilities* om als bedrijf in deze tijd mee te kunnen bewegen:

- *Klantfocus* (het domein van MMI),
- *Nieuwe verdienmodellen* voor innovatie (het domein van FAI).
- *Technologische innovatie* (het domein van PI&IS)

En een vierde nieuw benoemd domein van vaardigheid:

Het organiseren van een *duurzaam (economisch) lerend vermogen*: ondernemerschap en samenwerking (het domein van het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap).

In de vervolgnota "Innbus ... en hoe verder?" (2012) is de doorvertaling gemaakt naar de bestaande en ontbrekende lectoraten die in het domein *Organisatie* vallen:

- *Klantfocus*: bestaande lectoraat Marketing, Marktonderzoek & Innovatie (MMI)
- *Nieuwe verdienmodellen*: bestaande lectoraat Financieel-economische Advisering bij Innovatie (FAI)
- *Organisatie*: Het werkveld 'Organisatie' is zeer diffuus met een harde (technologische) en een zachte (mens-)kant. Vandaar dat daaraan 2 lectoraten worden gekoppeld:
 - *Technologische innovatie*: het nieuwe lectoraat Procesinnovatie & Information Systems (PI&IS) richt zich op Information Systems als 'enabler' in het organiseren van klant- en interne processen.
 - *Samenwerking*: het voorgestelde lectoraat Ondernemerschap, dat zich richt op succesvol innovatie door samenwerking.

Het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap is daarmee de uitwerking van de zachte kant van organisatievorming om aan kracht te winnen en hun vitaliteit te behouden.

2.4 Regionale verankering en de HU Speerpunten

TNO (2012) laat zien dat er vier bedrijfstakken voor Utrecht van groot belang zijn. Zij zijn omvangrijk, overgeconcentreerd en behalen een hoge groei:

- informatie en communicatie;
- specialistische zakelijke diensten¹;
- financiële diensten;
- groothandel.

¹ De sector specialistische zakelijke diensten bestaat uit de volgende bedrijfsklassen:

- Juridische diensten en administratie
- Holdings en managementadviesbureaus
- Architecten-, ingenieursbureaus e.d.
- Research
- Reclamewezen en marktonderzoek
- Design, fotografie, vertaalbureaus

Van deze vier sectoren vallen de eerste drie direct binnen het domein de zakelijke dienstverlening, het domein van onderzoek voor InnBus. In een groeiprognose tot 2020 blijkt vrijwel al deze sectoren flinke kunnen groeien bij het aantrekken van de economie.

Via de ontwikkeling van HU-brede speerpunten (op termijn uitmondend in Centers of Expertise) wil de HU streven naar 'focus en massa'. De huidige speerpunten zijn zorg en technologie, de creatieve industrie, leren en leven in de wijk en duurzaamheid. De HU is voornemens om daar dienstinnovatie als vijfde speerpunt aan toe te voegen met de FEM als trekker van dit speerpunt. Komend jaar zal een Speerpuntprogramma Dienstinnovatie moeten worden ontwikkeld.

Speerpuntprogramma's zijn per definitie faculteit overstijgende programma's. Daarbij geldt dat voor elk van de HU-speerpunten van groot belang is om de grote diversiteit aan innovaties op die terreinen om te zetten in realistische business cases, waardoor er duurzame bedrijvigheid ontstaat. Een inbreng vanuit InnBus bij elk van die speerpunten lijkt dan ook essentieel om de 'nieuwe business' die daarbij kan ontstaan vorm te geven. Dat betekent uiteraard dat ook vanuit Innbus geparticipeerd wordt in andere Speerpuntprogramma's.

Voor het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap ligt een samenwerking met het Speerpunt Creatieve Industrie voor de hand (coöperatievorming in de creatief zakelijke dienstverlening), maar ook met Zorg & Technologie (ondernemerschap in de zorg), duurzaamheid (implementatie van radicale duurzame innovaties) en Leren en werken in de wijk (sociale innovatie).

Verder zijn er met het Utrecht Center of Entrepreneurship initiatieven en onderwijs opgezet, zoals de Masterclasses voor mkb ondernemers. Ook is internationalisering een belangrijk HU breed (onderwijs)speerpunt. Binnen het Kenniscentrum is een stevige basis gelegd richting internationalisering en ondernemerschap in opkomende markten. Met onze Koffi Annan Business School zijn contacten gelegd met andere universiteiten in Kenia, Tanzania, Zambia, Nicaragua en Indonesië. Met Nuffic-gelden zijn initiatieven ontplooid voor e-learning business modules, incubators en uitwisselingsprojecten.

Op de termijn zal het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap bij dragen aan de ambitie van de HU om zich verder als University of Applied Sciences te ontwikkelen. Er is een rol weggelegd voor lectoraten in het verzorgen van specialisaties en afstudeeronderzoek van specialisaties binnen het bacheloronderwijs vallend binnen het ondernemerschapsdomein. Hiermee sluiten InnBus aan bij de doelstelling om in de nabije toekomst brede (BBA-)professionals op te leiden (basis) en tegelijkertijd via specialisaties onderscheidend vermogen op te bouwen t.o.v. andere opleidingen.

Een ander focuspunt zal zijn het realiseren van een goede aansluiting met wetenschappelijk onderwijs: hetzij door aansluiting en doorstroming te vinden met universiteiten (Pre-master), hetzij via masterclasses dan wel een CARPE entrepreneurial masteropleiding (eMBA) en PhD-programma's.

2.5 Kennisvalorisatie in de nabije toekomst

Een bijzondere partner voor de lector Coöperatief Ondernemerschap zal het Valorisatie Centrum (VC) zijn, waaronder ook het Utrecht Center of Entrepreneurship valt. Het VC is een samenwerkingsverband tussen verschillen private en publieke partijen in de Utrechtse regio (UU, UMC en HU, Provincie en Gemeente, Rabobank, Arcadis, Movares, TFI, KvK, Utrecht Development Board) en heeft als doelstelling de kennis binnen de kennisinstellingen beschikbaar te maken voor ondernemers, waarbij vooral termen als co-creatie, IP, marktexploratie en marktexploitatie kan worden gedacht. Hoewel de inspanningen op dit gebied nu nog in ontwikkeling is, mag verwacht worden dat de lector Coöperatief Ondernemerschap in de komende jaren een steeds belangrijkere rol binnen het Valorisatie Centrum spelen.

Daarnaast zal de valorisatie vorm krijgen door steeds meer FEM docenten en studenten vanuit het reguliere onderwijs met ondernemers te laten samenwerken. Mijn Bedrijf 2.0 en de Masterclasses voor mkb-ondernemer is de opstap naar meer samenwerking tussen ondernemers en de HU/UU als kennisinstellingen. Het ontwikkelen van onderwijsmodules door de Learning Communities, die open staan voor vragen van mkb ondernemers, maar ook vergelijkbare initiatieven die de FEM met CARPE-partners ontwikkelt, spelen daarbij een belangrijke rol. Ondernemers zullen in toenemende mate met innovatie- en groeivragen gebruik kunnen maken van de kennis en vaardigheden van studenten binnen het reguliere onderwijs. De lopende Business Challenges, maar ook door FEM studenten veelvuldig extern uitgevoerde consultancy opdrachten en een bescheiden Innovatielab zijn daar al bestaande voorbeelden van.

Overigens zal dit niet alleen een taak zijn voor de lector, maar voor de gehele onderwijsorganisatie. De eerste aanzetten voor onderwijsvernieuwing staan op stapel door het indienen van een EU-subsidievoorstel met drie CARPE partners om co-creatie programma's te ontwikkelen samen met docenten, studenten en ondernemers. Een tweede aanzet is de Learning Community Ondernemerschap in oprichting. Het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap zal daarin een belangrijke rol spelen. Niet alleen als mede-inspirator van onderwijsvernieuwing, maar ook om een betere koppeling tussen ondernemerschapsonderwijs en –onderzoek te bewerkstelligen.

3. Bestaande relaties binnen de kennisinfrastructuur

In de voorgaande hoofdstukken zijn tussen de regels door al belangrijke samenwerkingspartijen genoemd. Er zijn drie groepen van partijen te benoemen die een belangrijke rol spelen.

3.1 Kennispartners en ondernemersplatforms vanuit Mijn Bedrijf 2.0

Het gaat bij deze kennispartners om grote institutionele partijen, zoals TNO, TFI, Synthens, VNO-NCW, de Kamer van Koophandel Utrecht, Deliotte, Twijnstra Gudde. Daarnaast is nog goed contact met een zestal ondernemerplatforms die zijn opgericht tijdens Mijn Bedrijf 2.0, zoals FitVak, ICT-ondernemers, Bouwondernemers, winkeliersvereniging Amsterdamse straatweg, een Gezondheidscentrum. En er is een netwerk van bijna 400 Utrechtse ondernemers opgebouwd.

Als afgeleide van Mijn Bedrijf 2.0 zijn ook veel contacten gelegd met Skillcity, de Dutch Federation of Creative Industry, Click.nl, CI-Next en het platform ondernemende commissarissen in het MKB.

3.2 Bestaande contacten in het veld van ondernemerschap

Er bestaan stevige contacten met het EIM en alle belangrijke ondernemerschapsonderzoekers binnen de Nederlandse universiteiten. Daarbij wordt het meest samengewerkt met de hoogleraren en onderzoekers van de UU, RSM/Erasmus Universiteit, Nijenrode Business Universiteit en TU Twente. Ook wordt samengewerkt met enkele Duitse universiteiten (Lünenburg, Karlsruhe) en de CARPE partners in Finland, Duitsland, Spanje en Engeland. Daarnaast behoren de volgende institutionele partijen tot de vaste contacten: de Nederlandse Kamer van Koophandel, de branche organisatie CBW-Mitex, KPMG en VNO-NCW.

Via de Koffi Annan Business School zijn er de bestaande contacten met universiteiten uit Kenia, Tanzania, Zambia, Nicaragua en Indonesië en het Nuffic. En via de business challenge zijn er contacten met een aantal Turkse en een Russische universiteit.

3.3 Nieuwe contacten op het gebied van ondernemerschap

Recent zijn InnBus en het Expertisecentrum Creative Industry lid geworden van de Kennisinnovatiecoöperatie (KIC!), waarin allerlei partijen verenigd zijn die coöperatievorming in de creatief zakelijke dienstverlening willen realiseren. Hierdoor zijn nieuwe contacten ontstaan met de Universiteit van Tilburg, de stichting Cultuur en Ondernemen, die leiden tot nieuwe onderzoekssubsidieaanvragen voor onder andere NWO en EFRO. De HU is binnen KIC! coördinator van alle onderzoeksinitiatieven.

Als gevolg van het lastige financieringsklimaat voor ondernemers zijn de laatste maanden tevens sterke contacten ontstaan met alternatieve financiers zoals Qredits, Investormatch en crowd funders, zoals Geldvoorelkaar.nl, Symbid, Investeer Lokaal, NPEX en Cultuur en Ondernemen.

3.4 Toekomstige ontwikkeling van het netwerk

De verwachting is dat het netwerk zich verder zal ontwikkelen, vooral maar niet uitsluitend op het snijvlak van de zakelijke en de creatieve dienstverlening. Van de aan te stellen lector zal ook worden verwacht dat contacten of een netwerk wordt ingebracht en/of dat nieuwe netwerken worden geïnitieerd.

4. Indicatoren kwaliteit

De kengetallen op het gebied van onderzoek (HU, 2012) zijn leidend bij de beoordeling van de prestaties van de kenniscentra. Deze beslaan uit het aantal promovendi, het aantal studenten dat bij kenniscentrumactiviteiten is betrokken, het aantal publicaties en de verworven externe middelen. Jaarlijks rapporteren lectoraten binnen InnBus via het KOP-model de output. Binnen InnBus is overeengekomen dat de faculteitsdirecteur samen met elke lector jaarlijks in functionerings- en beoordelingsgesprekken de output bepaald en beoordeeld. Daarbij is er een zekere vrijheid van de lectoren nodig om invulling te geven aan hun taakuitvoering (binnen de KOP normering). Het wordt door het InnBus management als weinig zinvol gezien om een lange lijst met output en resultaten te presenteren, maar wordt eerder gedacht aan een generieke en een specifieke doelstelling.

De volgende generieke prestatie-indicatoren gelden voor alle HU-lectoraten, dus ook voor het lectoraat Coöperatief Ondernemerschap:

- Kennis (20%):
 - Publicaties en presentaties in relevante kanalen
 - Begeleiden van promotieonderzoeken
- Onderwijs (40%):
 - Participatiegraad docenten/studenten
 - Bijdrage aan curriculumvernieuwing via de LC Ondernemerschap
- Praktijk (40%):
 - Te verwerven extra gelden voor onderzoek
 - Netwerkvorming

Als specifieke doelstelling zijn er na 4 jaar drie aantoonbare werkende samenwerkingsmodellen ontworpen en getoetst. Deze samenwerkingsmodellen behoren een beter resultaat voor mkb bedrijven te genereren dan als zij stand alone opereren. Ook de factoren die van doorslaggevend belang zijn voor de inrichting van die samenwerkingsverbanden, dienen beschreven te zijn. Uiteraard zal hierover moeten zijn gepubliceerd en zal deze kennis ook beschikbaar moeten komen in bachelors- en masters programma's.

Het aantal promovendi wordt gesteld op minimaal 2. De te verwerven spiegel financiering is per jaar vastgesteld op € 153.750,-- (zie hoofdstuk 10).

Jaarlijks wordt in nader overleg met faculteitsdirecteur afgesproken in welke vorm deze doelstelling kan worden verwezenlijkt. Eén en ander in overeenstemming en afstemming met het prestatiecontract dat de FEM heeft afgesloten met de HU.

5. Omvang en taken van het lectoraat

Omvang

De omvang van het lectoraat bestaat uit 2,5 fte, te verdelen over:

0,5 fte lector

0,4 fte hogeschoolhoofddocent

1,6 fte kenniskringleden

Voor het nieuw in te stellen lectoraat wordt een functioneel lector 2 (schaal 15) gezocht voor 0,5 fte. Er is gekozen voor de 0,4 fte inzet van een hogeschoolhoofddocent (schaal 13/14) als mogelijke linking pin naar de docenten binnen de Learning Community Ondernemerschap. Tevens is de verwachting dat de lector niet alle drie de onderzoekslijnen kan afdekken, waardoor er een aanvullende onderzoeksleider nodig is.

De omvang en het aantal kenniskringleden wordt door de te benoemen lector zelf bepaald binnen InnBus. De lector zal zelf in de gelegenheid worden gesteld een werkplan op te stellen en dit in overleg met het InnBus management en de faculteitsdirectie afstemmen.

6. De kenniskring

De lector krijgt zelf de vrijheid om de kenniskring samen te stellen en de omvang van de aanstellingen per kenniskringlid te bepalen naar aanleiding van zijn/haar opgestelde werkplan. Dit is in overeenstemming met de vrijheid die lectoren bij InnBus krijgen om eigen accenten te leggen.

De kenniskring zal uit circa 5 - 6 meest interne docenten bestaan, die zich gekwalificeerd zijn om binnen de gedefinieerde onderzoek, promotieactiviteiten of projecten mee te kunnen draaien. Het is aantal promovendi zal minimaal 2 personen bedragen, aangezien reeds twee docenten zich aan het voorbereiden zijn op een promotietraject over coöperatievorming en internationale samenwerking. Het is aan de lector om te bepalen of deze kandidaten voldoende geschikt zijn voor het aanvragen van een promotievoucher en de deelname aan de kenniskring.

Naast taken genoemde in hoofdstuk 4, die hieronder nogmaals worden weergegeven, zal de lector de kenniskring aansturen:

- Kennis (20%):
 - Publicaties en presentaties in relevante kanalen
 - Begeleiden van promotieonderzoeken
- Onderwijs (40%):
 - Participatiegraad docenten/studenten
 - Bijdrage aan curriculumvernieuwing via de LC Ondernemerschap
- Praktijk (40%):
 - Te verwerven extra gelden voor onderzoek
 - Netwerkvorming

7. Competentieprofiel van de lector

De kandidaat dient te voldoen aan het volgende profiel:

- Is gepromoveerd en gepubliceerd op het genoemde vakgebied.
- Is gezaghebbend en innoverend binnen het vakgebied en werkveld;
- Beschikt over relevante leidinggevende ervaring, **bij voorkeur als ondernemer**.
- Is in staat tot het initiëren en het begeleiden van toegepast onderzoek.
- Heeft ervaring met onderwijs en kennisoverdracht.
- Beschikt over een relevant netwerk en/of is in staat tot initiëren en onderhouden van regionale netwerken van bedrijven en kennisinstellingen.
- Is in staat bij bedrijfsleven opdrachten en fondsen te verwerven. Is creatief en inspirerend naar collega's en studenten en in staat en bereid tot samenwerken, leiding te geven aan een kenniskring en bij te dragen aan de synergie binnen Kenniscentrum InnBus.

8. Werving van de lector

De vacature zal tegelijkertijd worden opgesteld voor interne en externe kandidaten.

De benoemingsadviescommissie toetst de geschiktheid van een kandidaat en brengt hierover advies uit aan het CvB. De volgende leden worden voorgesteld:

- Rob van Lambalgen, faculteitsdirecteur FEM: voorzitter
- Harm van Altena, ondernemer en lid Raad van Advies: extern lid beroepspraktijk
- Gerrita van der Veen, Lector MMI, Faculteit Economie & Management HU: collega lector
- Andries Molenaar, opleidingsmanager SBRM, Learning Community Ondernemerschap
- Erik Stam, hoogleraar Entrepreneurship and Innovation, UU
- Studentvertegenwoordiger vanuit de medezeggenschap (nog niet bekend)
- Moniek de Suijck, hoofd P&O Faculteit Economie & Management, HU: secretaris

9. Omvang en duur van de aanstelling

De omvang van de aanstelling is vooralsnog op 0,5 fte gesteld om budgettaire redenen. Door flankering van de lector door een hogeschoolhoofddocent voor 0,4 fte wordt verwacht dat er voldoende capaciteit aanwezig is om de gestelde taken naar behoren uit te voeren.

De aanstelling is voor 4 jaar. Bij gebleken geschiktheid en bij gelijkblijvende HU en FEM speerpunten is er de mogelijkheid tot een verlenging.

De geschatte procesgang voor de goedkeuring en aanstelling is hieronder weergegeven:

- April goedkeuring door IMT en DTO FEM.
- April/mei 2013 Instemming Raad van Advies Kenniscentrum InnBus.
- April/mei 2013 Adviesaanvraag FMR.
- Mei /juni 2013 besluitvorming CvB.
- Juni of september 2013 openstelling van de vacature.
- September/oktober 2013 gesprekken BAC.
- November 2013 benoeming.
- Aanvang lector per 1 december 2013 of 1 januari 2014.

10. Begroting

Tabel 3 geeft de begroting voor het lectoraat weer. Daarbij wordt uitgegaan van een basisfinanciering van € 327.900,- (Rijksbijdrage, spiegelfinanciering en promotievoucher). Deze basisfinanciering is bedoeld om externe geldstromen te verwerven en mede te bekostigen (cofinanciering). Een eventuele uitbreiding van de kenniskring wordt gefinancierd uit de extra verworven middelen.

Tabel 3: Begroting van 2014-2017

Begroting Lectoraat Procesinnovatie en Innovatiesystemen							
Baten				2014	2015	2016	2017
Promotievoucher				20400	20400	20400	20400
Te verwerven subsidies, derde gelden				PM	PM	PM	PM
Rijksbijdrage				153750	153750	153750	153750
Spiegelfinanciering				153750	153750	153750	153750
Totaal Baten				327900	327900	327900	327900
Lasten		Formatie					
Lector		0,5 fte		52500	52500	52500	52500
HHD		0,4 fte		32000	32000	32000	32000
Overig kenniskring		1,6 fte		121600	121600	121600	121600
Secretariële ondersteuning		0,2 fte		9000	9000	9000	9000
Materiële lasten / reizen				10000	10000	10000	10000
Overhead				100000	100000	100000	100000
Totaal lasten				325100	325100	325100	325100

Bijlage: Geïnterviewden *(buiten de 20 ondernemers en 6 ondernemersplatforms, zie p.4)*

Bas Allart, directeur Utrecht Valorisation Centrum

Astrid Bolland, projectleider Mijn Bedrijf 2.0

Leendert de Bell, plv. lector International Business

Robert de Bruijn, docent IBMS

Robbert Gründemann, lector Sociale Innovatie FMR

Willem Klijnstra, docent IBMS

Paul Lekkerkerk, docent SBRM

Menno de Lind van Wijngaarden, programmaleider IBMS

Andries Molenaar, opleidingsmanager SBRM

Marlies Schuman, opleidingsmanager IBMS

Literatuurlijst

Brinckmann, J., Grichnik, D. and Kapsa, D. (2010), Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business, *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.

Busenitz, L.W., Barney, J.W., (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12(6), 9–30.

Business Models in a Changing World (2010), profilering Kenniscentrum Innovatie en Business 2010 – 2015, HU, Utrecht.

CBS (2012), *Monitor Topsectoren; uitkomsten eerste meting*, Den Haag.

Concept rapport interne audit bachelor Business Management (2013)

DARE, *Wetenschap onmoet beleid*, 5 maart 2013

Driessen, M. (2005), *E-Scan Ondernemerstest: beoordeling en ontwikkeling van ondernemerscompetenties*, dissertatie, Entrepreneur Consultancy, 's-Gravenland.

Duits, H., Van Teeffelen, L., Van der Veen, G. (2012), *Innbus, hoe nu verder?*

EIM (2011a), *Trendstudie MKB en Ondernemerschap*, Zoetermeer.

EIM (2011b), *Kerngegevens MKB 2011, MKB & Ondernemerschap in zakformaat*, Zoetermeer.

EIM (2012a), *Programma onderzoek MKB en Ondernemerschap*, oktober 2012,

EIM (2012b), *Vergrijzing MKB-ondernemers zet prestaties onder druk*, Zoetermeer.

EIM (2013), *Topsectoren in beeld; de innovativiteit van topsectoren in 2012*, Zoetermeer.

Gründemann, R. (2013), *Position paper Zorg voor mijn Bedrijf 3.0*, Utrecht.

IBM (2012), *Leading through connections*, IBM Global Business Services Somers, NY 10589, U.S.A.

McClelland, D. (1965), Need achievement and entrepreneurship: a longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (4), 389-392.

Planko, J. (2013), *An integrated strategic management approach for enhancing the market success of radically new sustainability Technologies*, Promotievoucher aanvraag HU,

S3, Smart Specialisation Strategies West-Nederland, 2012.

Stam, E., Bosma, N. van Witteloostuijn, A., de Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. and Jaspers, F., *Ambitious Entrepreneurship: A review of the academic literature and new directions for public policy*, AWT/VRWI.

Stewart, W.H. & P.L. Roth (2001) Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153.

Synthens (2013), *Innovatief*, Noord-Holland en Utrecht, Editie 1, 2-3.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

TNO-rapport (2012), *Economische Verkenningen Regio Utrecht*, Delft.

Van Veen, A. en Bolland, A., (2012), *Vervolgonderzoek Creative Industry Mijn Bedrijf 2.0*, Utrecht.

Van Teeffelen, L. (2010), *Exploring success and failure in small business ownership transfers*, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen, the Netherlands.

Volberda, H., *Innovatie 3.0*, Economie en managementcongres HU 2013, Utrecht, 28 januari 2013.

Zelfevaluatie InnBus (2012), *Aanzetnotitie voor de sci_Quest zelfevaluatie van Kenniscentrum Innovatie en Business*, FEM.