

JAARVERSLAG 2017 PROGRAMMA ONDERNEMERSCHAP



Interviews, facts and figures en
ondernemersverhalen

Programma Ondernemerschap
2018

hva.nl/ondernemerschap
@HvAEntrepreneur

JAARVERSLAG 2017

PROGRAMMA

ONDERNEMERSCHAP

Interviews, facts and figures en
ondernemersverhalen

AUTEUR

Ingrid Wakkee e.a.

AFDELING

Programma Ondernemerschap
hva.nl/ondernemerschap
@HvAEntrepreneur

DATUM

21 mei 2018

VERSIE

1.0

© 2017 Copyright Hogeschool Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Voorwoord

Ondernemen is 'hot'. De 'iedereen-ondernemer-economie' floreert en Nederland telt meer ondernemingen dan ooit. Ook op de HvA is ondernemerschap niet meer weg te denken. Met het HvA-brede Programma Ondernemerschap wil de hogeschool ondernemerschap onder studenten stimuleren en een betere verbinding tot stand brengen tussen de ondernemerspraktijk, onderzoek en onderwijs.

Het Programma Ondernemerschap van de Hogeschool van Amsterdam is in september 2015 van start gegaan en vormt een van de 7 speerpunten van de Hogeschool van Amsterdam. In nauwe samenwerking met stakeholders wordt binnen dit speerpunt onderzoek gedaan naar de rol van ondernemerschap bij economische en maatschappelijke veranderingen in de metropoolregio Amsterdam en daarbuiten.

Daarnaast vervult het Programma Ondernemerschap een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een ondernemende cultuur binnen de Hogeschool door het onderwijs te voeden met actuele kennis en inzichten en door een reeks van extra-curriculaire programma's op het gebied van inspiratie, ideation en impactcreatie voor studenten en docenten.

Voor u ligt het jaarverslag 2017 van het Programma Ondernemerschap, waarin de activiteiten die zijn ondernomen en de prestaties die het afgelopen jaar zijn geleverd worden beschreven. Dit gebeurt aan de hand van narratieven van en interviews met betrokkenen en aan de hand van cijfermatige onderbouwingen¹.

Zoals u kunt lezen, is er veel bereikt. Daar zijn we trots op. Tegelijkertijd blijft er voldoende werk aan de winkel voor de komende jaren.

Dr. Ingrid Wakkee
Lector Ondernemerschap en coördinator
Programma Ondernemerschap

¹ De financiële en personele verantwoording van het Programma Ondernemerschap maakt geen onderdeel uit van dit

jaarverslag. Deze verantwoording vormt onderdeel van het jaarverslag van CAREM.

5.
'Ondernemerschap zit in ons DNA'
8.
Programma weerspiegelt HvA als dé ondernemende hogeschool van Nederland
13.
'Ondernemers willen vooral mooie dingen doen'
17.
Smart City Academy: Slimme oplossingen voor verstedelijking
21.
Docentenkring
Ondernemerschap: Verbinder van eilandjes
24.
Store Innovation: Sleutelen aan de winkel van de toekomst
28.
'Winkeliers zien meteen wat wel en niet werkt.'
29.
Ondersteuningsprogramma
Ondernemerschap: Ideeën uitwerken en vangen
33.
P-Pall: Pleeboys met een missie

35.
Goede ideeën gezocht: Enactus AUAS
37.
Social Entrepreneurship:
Ondernemen met impact
40.
'Soms moet je even uit de hectiek stappen'
42.
Bijdragen aan mondiale duurzaamheidsdoelen
44.
Sport, Health and Entrepreneurship:
Ondernemerschap niet meer uit zorg weg te denken
47.
'Faalervaringen vergroten de kans op toekomstig ondernemerssucces'
50.
'Ondernemerschap is een stuk zichtbaarder'
53.
Van ontwikkelen en exploreren naar professionaliseren en opschalen

Voorzitter CvB Huib de Jong: 'Ondernemerschap zit in ons DNA'



Ondernemerschap staat volop in de belangstelling. Dat geldt niet alleen voor de Nederlandse economie, maar ook voor de Hogeschool van Amsterdam. Met het Programma Ondernemerschap zet de HvA zichzelf sinds 2015 op de kaart als dé ondernemende hogeschool van Nederland en zorgt ze voor een betere verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de ondernemerspraktijk.

Volgens Huib de Jong, voorzitter van het College van Bestuur (CvB) van de HvA, is de keuze voor een HvA-breed Programma Ondernemerschap een logische stap: "Ondernemerschap heeft raakvlakken met alle faculteiten op de hogeschool, maar is ook een actueel maatschappelijk thema. Nederlanders moeten steeds ondernemender te werk

gaan om hun positie op de arbeidsmarkt te verstevigen of zelfs hun eigen werk te creëren. Dat is een ontwikkeling waar we als hogeschool goed op moeten inspelen."

Hoe doe je dat?

"Door ondernemerschap in alle facetten en regionen van de hogeschool te laten terugkeren. In minoren en onderwijsprogramma's die te maken hebben met ondernemerschap, in onderzoekslabs die zich buigen over actuele thema's zoals smart cities en social enterprises, maar ook in de Venture Studios, waar studenten masterclasses en workshops kunnen volgen en concreet aan de slag gaan met hun eigen onderneming."

Zit ondernemerschap in het DNA van de HvA?

"Dat vind ik wel. Al hangt dat natuurlijk wel af van de vraag wat je onder ondernemerschap verstaat. Een belangrijk kenmerk van onze studenten en medewerkers is dat het echte doeners zijn. Als zich ergens een probleem voordoet, verrichten ze niet eerst een theoretische studie naar de handelingsalternatieven, maar gaan ze aan de slag om het probleem op te lossen. Die ondernemende houding zie ik heel sterk terug op de Hogeschool van Amsterdam."

Maar daarmee ben je nog geen ondernemer?

"Niet in de traditionele zin van het woord. Maar ondernemen betekent niet

per se dat je een onderneming start. Het wezen van ondernemen is in mijn ogen vooral aanpakken en kansen benutten: proberen om oplossingen te bedenken voor

“HvA-studenten die nu als fysio- of ergotherapeut worden opgeleid, moeten hun vak straks op een ondernemende manier inrichten. Daar moeten we ze natuurlijk goed op voorbereiden.”

problemen die je in de maatschappij tegenkomt. Zoals Ingrid Wakkee, onze lector Ondernemerschap, regelmatig aangeeft: het gaat vooral om het creëren van waarde.”

Ondernemerschap is een HvA-breed programma. Met andere woorden: het omvat de hele hogeschool?

“Dat is een hele bewuste keuze geweest. Onze studenten hebben bijna altijd te maken met het ontwikkelen van producten of diensten of met het vermarkten ervan, in de sociale of commerciële zin van het woord. Dat geldt niet alleen voor Business en Economie, maar ook voor de creatieve industrie, mode of paramedische opleidingen. HvA-studenten die nu als fysio- of ergotherapeut worden opgeleid, moeten hun vak straks op een ondernemende manier inrichten. Daar moeten we ze natuurlijk goed op voorbereiden.”

Leeft ondernemerschap onder studenten?

“Absoluut! In de vele gesprekken die ik verspreid over de HvA voer, merk ik dat heel veel studenten met ondernemende initiatieven bezig zijn. Bijvoorbeeld omdat ze bezig zijn met de ontwikkeling van innovatieve producten, of omdat ze op de een of andere manier als ondernemer werkzaam zijn, soms zelfs met twee of drie bedrijven waaraan ze leiding geven. Tegelijkertijd zie ik dat studenten nog vaak behoefte hebben aan ondersteuning. Daarom ben ik ook zo blij met de Venture Studios. Dat is echt een expertisecentrum waarop ze terug kunnen vallen, of stapsgewijs naar hun startup kunnen toewerken.”

Het Programma Ondernemerschap omvat veel verschillende activiteiten en programma's. Welk onderdeel springt er voor u het meeste uit?

“Ik ben erg gecharmeerd van het Store Innovation Lab, dat op initiatief van lector Digital Commerce Jesse Weltevreden is opgezet. In dat lab zoeken onderzoekers, samen met individuele ondernemers en ondernemingsverenigingen naar manieren om de fysieke winkel aantrekkelijker te maken. Dat onderzoek komt echt voort uit een behoefte. Retailers in het mkb worstelen enorm met veranderingen, zoals de opkomst van webwinkels. Door op de winkelvloer te experimenteren met technologische innovaties, reik je ze echt handvatten aan die bruikbaar zijn in hun dagelijkse praktijk.”

Met het Programma Ondernemerschap profileert de HvA zich als dé ondernemende hogeschool van Nederland. Wat merkt de buitenwereld daarvan?

“Dat er steeds meer samenwerkingsverbanden ontstaan. Onze entrepreneurial labs werken nauw samen met ondernemers in de stad en de HvA is sinds 2016 actief in de drie vestigingen van kenniswinkel Boot, waar ondernemers uit de buurt door HvA-studenten worden ondersteund bij het opzetten van hun onderneming. Verder zijn we betrokken bij allerlei ondernemende initiatieven, zoals The Knowledge Mile of pop-up store SPOTT in de Csaar Peterstraat. We worden steeds zichtbaarder in de stad.”

Een van de doelen van het programma is het verbinden van onderzoek en onderwijs. Waarom is dat zo belangrijk?

“Door onderzoekersresultaten naar onderwijsprogramma's te laten terugstromen, krijgen ons ondernemerschapsonderwijs een veel steviger kennisbasis. Een van de karakteristieken van de Hogeschool van Amsterdam is dat we *evidence based* werken. Dat willen we ook op het gebied van ondernemerschap graag verder uitbouwen.”

Wat is het belangrijkste winstpunt van het programma?

“Dat we als hogeschool een brede kijk op ondernemerschap ontwikkelen en studenten zich nog meer bewust worden van het belang van ondernemerschap. Bovendien maakt het programma goed zichtbaar hoe

belangrijk ondernemerschap is in de samenleving. Bijvoorbeeld voor de participatie van burgers of de toegang tot zorg. De overheid trekt zich terug en treedt steeds meer als regisseur op, waardoor lokale initiatieven op het gebied van mantelzorg, ouderenzorg of de inrichting van de wijk veel meer gewicht krijgen. Ondernemerschap is daarin een cruciale factor.”

“Het programma werkt echt als een magneet die studenten en docenten aantrekt, maar ook partijen buiten de HvA.”

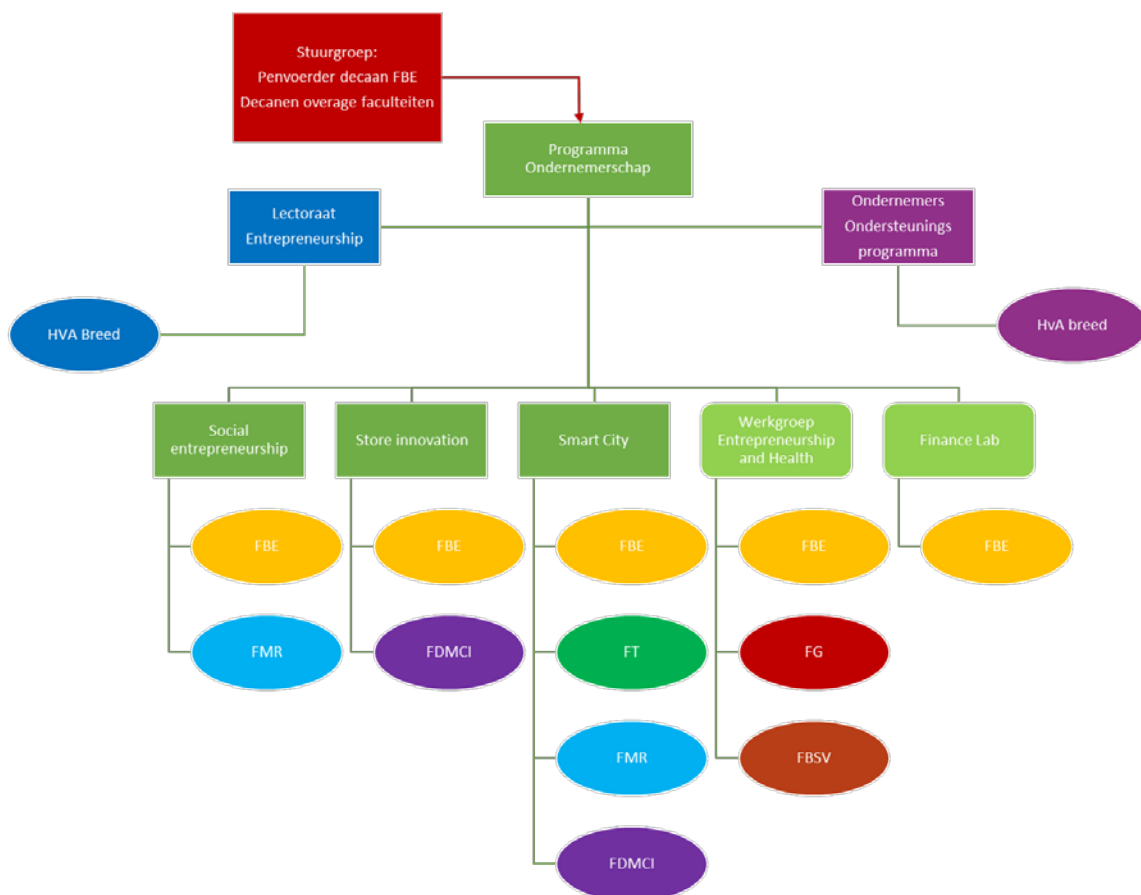
Hoe kijkt u terug op een jaar Programma Ondernemerschap?

“Vanaf het moment dat we hebben gekozen voor een programma ondernemerschap is er ontzettend veel gebeurd. Het programma werkt echt als een magneet die studenten en docenten aantrekt, maar ook partijen buiten de HvA. Ik ben ontzettend benieuwd of we de power die er nu in zit de komende jaren ook kunnen blijven benutten, maar voorlopig kan ik alleen maar tevredenheid uitstralen.”

Organisatie Programma Ondernemerschap

Programma weerspiegelt HvA als dé ondernemende hogeschool van Nederland

Het Programma Ondernemerschap is een van de 7 speerpunten van de Hogeschool van Amsterdam en opereert HvA-breed. Het programma is ontwikkeld in 2013 en uiteindelijk in 2015 van start gegaan. Het weerspiegelt de ambitie van de HvA om dé ondernemende hogeschool van Nederland te worden.



Organisatiestructuur Programma Ondernemerschap

Die ambitie komt niet uit de lucht vallen. De afgelopen 20 jaar is het aantal mensen dat in Nederland als zelfstandig ondernemer begint, verdubbeld. Ondernemerschap is niet alleen een voorwaarde voor innovatie, duurzaamheid en economische ontwikkeling, maar geldt ook steeds

meer als een vereiste om verder te komen op de arbeidsmarkt.

Het programma is administratief ingebed in de faculteit Business en Economie en het kenniscentrum CAREM en kan worden onderverdeeld in 3 onderling verbonden pijlers:

Het lectoraat Entrepreneurship dat het programma coördineert en daarnaast een inhoudelijk onderzoeksprogramma op het gebied van ondernemerschap uitvoert.

Een aantal entrepreneurial labs waarin lectoren en onderzoekers samen met partijen in het veld en studenten toegepast onderzoek uitvoeren op een aantal specifieke thema's binnen het domein ondernemerschap.

Een ondersteuningsprogramma voor (student)ondernemers waarin gewerkt wordt aan inspiratie, ideation en impactcreatie op het gebied van ondernemerschap en sociaal ondernemerschap.

Willem Baumfalk, decaan van de Faculteit Business en Economie en Portefeuillehouder Ondernemerschap is penvoerder voor het Programma Ondernemerschap. Hij is tevens voorzitter van de stuurgroep die naast hem bestaat uit de decanen van de overige faculteiten van de Hogeschool van Amsterdam.

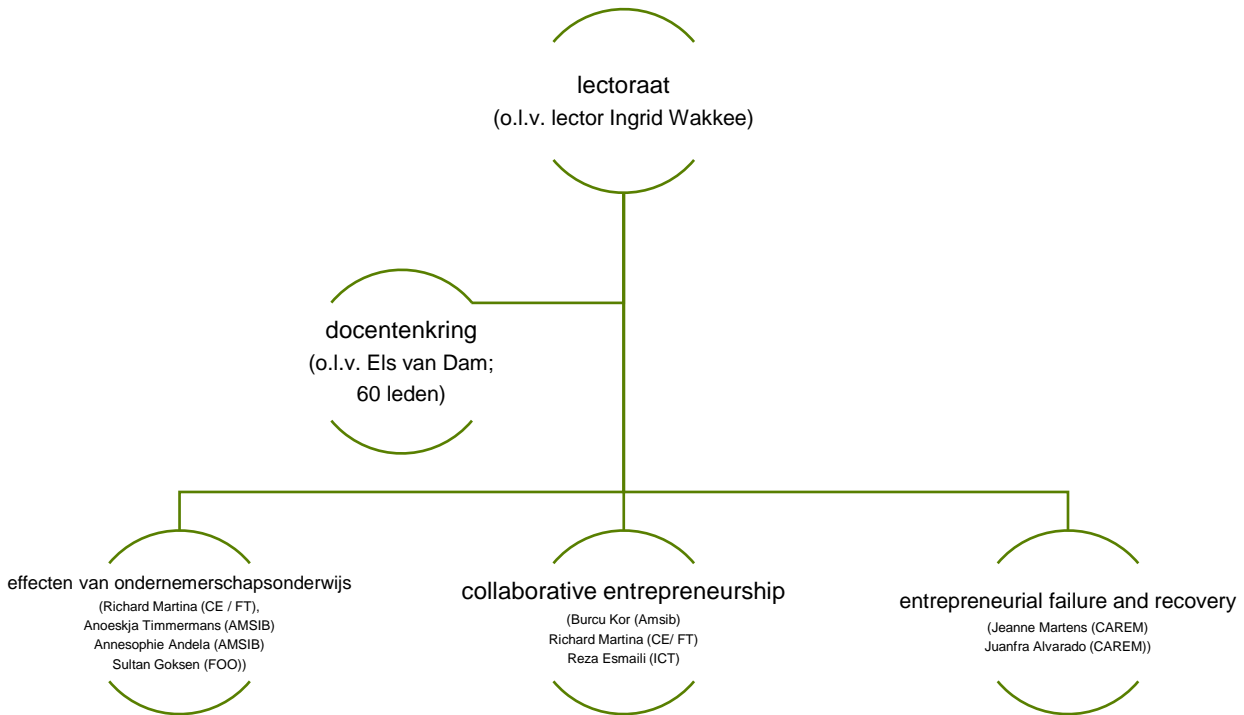
De drie pijlers van het Programma Ondernemerschap zijn onderling versterkend: het onderzoek vanuit de labs en het lectoraat voedt het ondersteuningsprogramma met nieuwe kennis en inzichten. Tegelijkertijd bieden de casuïstieken die voortkomen uit het ondersteuningsprogramma input voor het onderzoeksprogramma.

Lectoraat Entrepreneurship

Het lectoraat Entrepreneurship is in 2016 gestart met de komst van de lector. Na een fase van verkenning van de hogeschool, het doordenken van relevante onderzoekslijnen en het opbouwen van een kenniskring met leden vanuit verschillende faculteiten heeft het onderzoeksprogramma halverwege 2017 vormgekregen. In

september sprak de lector Ingrid Wakkee haar lectorale rede uit (Ondernemen doe je niet alleen), waarin zij drie onderzoekslijnen presenteerde.

Naast een traditionele kenniskring waarin docent-onderzoekers actief betrokken zijn bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek, is ervoor gekozen om ook een docentenkring op te zetten waarin docenten ondernemerschap vanuit de hele HvA samenkomen met als doel de kennisuitwisseling, samenwerking en professionalisering te versterken. Deze docentenkring vormt een belangrijk vehikel voor de disseminatie van kennis uit onderzoek naar het onderwijs en helpt de onderzoeksagenda ten dienste van het onderwijs te stellen.



Organisatie en aandachtsgebieden lectoraat Entrepreneurship

Labontwikkeling

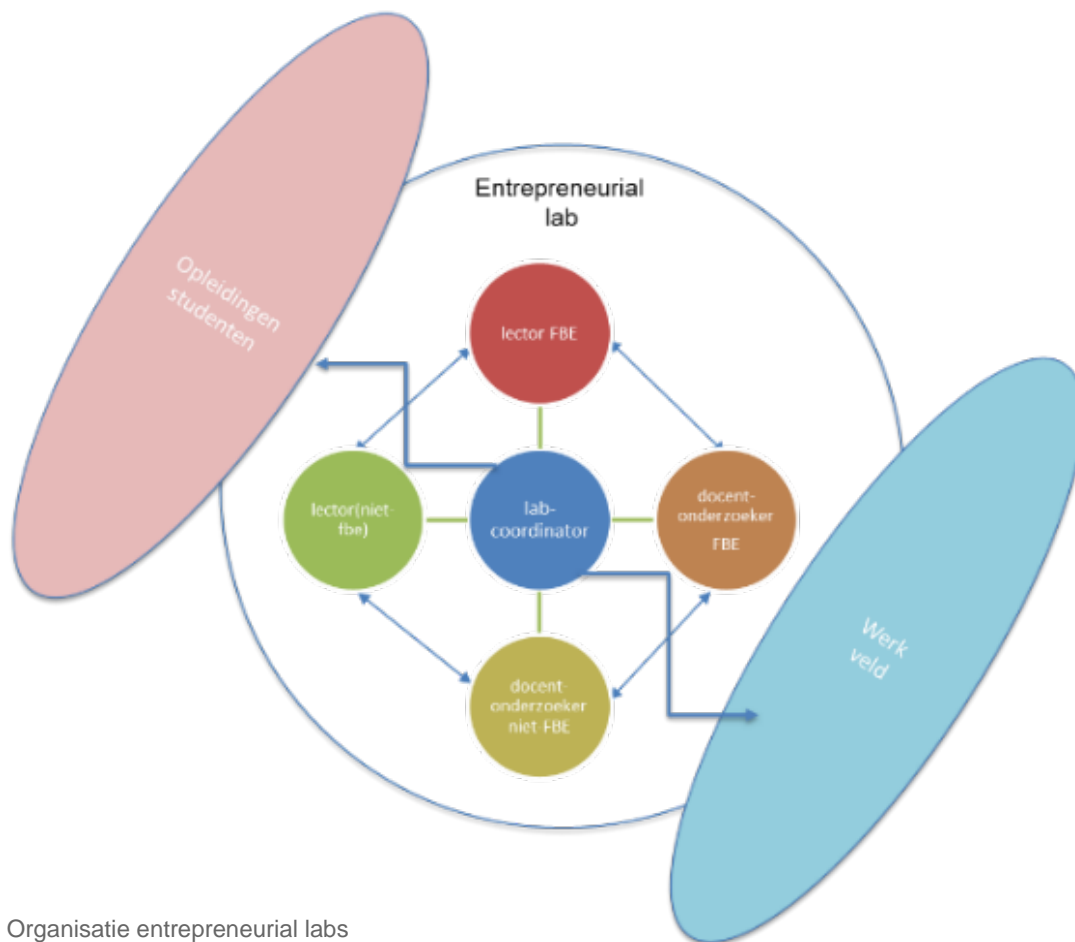
Zoals wordt weergegeven in de figuur op de volgende pagina wordt via de entrepreneurial labs de samenwerking tussen verschillende faculteiten binnen de HvA gezocht. In deze labs werken multidisciplinaire onderzoeksteams aan actuele vragen en dilemma's waarmee ondernemers in de stadsregio Amsterdam worstelen: van het opschalen van smartcity-initiatieven tot de vraag hoe je met behulp van technologie meer klanten naar een winkel kan lokken.

De labs richten zich op vragen die relevant zijn voor ondernemers in de stad. De HvA vervult de rol van kennispartner, stelt studenten, docenten en onderzoekers in staat om kennis en ervaring op te doen en laat die kennis weer terugvloeien naar onderwijs en ondernemers. Het mes snijdt zodoende heel duidelijk aan twee kanten.

Hierbij is het vooral de labcoördinator die zorg draagt voor goede contacten met het werkveld en de opleidingen.

Waar de labs begonnen als een cluster waarbij slechts twee lectoren en twee docent-onderzoekers betrokken waren, is in 2017 bij het lab Smart City Academy een stap gezet naar verbreding. Inmiddels zijn in totaal 7 lectoren en 12 docent-onderzoekers aangesloten vanuit 4 faculteiten en zijn naast het Programma Ondernemerschap ook de speerpunten Urban Technology en Urban Management vertegenwoordigd in het lab. Voor de labs Social Entrepreneurship en Store Innovatie zijn eind 2017 de eerste verkennende gesprekken gevoerd om in 2018 ook daar tot een verbreding van de betrokkenheid uit andere faculteiten te komen.

Een tweede belangrijke ontwikkeling in 2017 betrof de start van de werkgroep Entrepreneurship and Health. In deze werkgroep - feitelijk een entrepreneurial lab in wording - verkennen vertegenwoordigers van de faculteiten Sport, Bewegen, Voeding (FSBV) en Gezondheid (FG) samen met



Organisatie entrepreneurial labs

onderzoekers betrokken bij het lectoraat Entrepreneurship en het lab Social Entrepreneurship de mogelijkheden voor een nieuwe onderzoeklijn gericht op ondernemerschap in de gezondheidszorg.

Eind 2017 is deze verkenning afgerond en in 2018 moet het eerste gezamenlijke onderzoek vorm krijgen.

Tot slot zijn de banden met het Finance Lab aangehaald. Hoewel in dit lab al een crossfacultaire samenwerking plaatsvindt, is duidelijk dat dit lab relevante kennis en expertise kan toevoegen aan de overige labs en aan het lectoraatsonderzoek. In 2018 zal onder meer een gezamenlijke Raak-aanvraag vanuit het lectoraat Entrepreneurship in het Finance Lab worden voorbereid.

Ondersteuningsprogramma voor (student)ondernemers

Het ondersteuningsprogramma is gericht op het stimuleren van ondernemerschap in de praktijk. Studenten en recente alumni zijn daarbij de belangrijkste doelgroep, maar ook docenten en overige bewoners van de Knowledge Mile zijn van harte welkom bij de activiteiten die in dit kader worden ontwikkeld. In 2017 is mede met financiële steun vanuit het pan-Amsterdamse Ixanext program een aantal concrete programma's ontwikkeld

Hierbij is het streven om via de inspiratieactiviteiten op termijn alle ruim 47.000 ingeschreven studenten aan de HvA te bereiken, waarvan een deel actief deel gaat nemen aan ideationtrajecten en een kleiner deel al tijdens of kort na de studie zelf impact weet te creëren.

2017 stond hierbij in het teken van ontwikkeling en piloting; in 2018 moet de opschaling plaats gaan vinden.

Hoewel de ontwikkeling van deze programma's al op het HvA-verlanglijstje stonden, moet worden opgemerkt dat de start van het pan-Amsterdamse

Ixanext-project, waarin de HvA naast de UvA, VU en AHK werkt aan het versterken van ondernemerschap vanuit de kennisinstellingen, de ontwikkeling en implementatie van onze programma's aanzienlijk heeft versneld.

Lector en coördinator Ingrid Wakkee: 'Ondernemers willen vooral mooie dingen doen'



De tijden dat ondernemerschap synoniem stond aan een bedrijf beginnen, liggen lichtjaren achter ons. "Ondernemers ontlenen hun bestaansrecht steeds meer aan het feit dat ze waarde creëren", zegt Ingrid Wakkee. De lector Entrepreneurship die in juni 2016 aantrad, is het onbetwiste gezicht van het Programma Ondernemerschap.

Studenten meer ondernemerschapsvaardigheden meegeven, kennis op het gebied van ondernemerschapsonderwijs versterken en een goede verbinding maken tussen de ondernemerschapsp praktijk en onderzoek: lector Ingrid Wakkee heeft een overvolle agenda. Anderhalf jaar geleden aanvaardde ze de opdracht om het ondernemerschapsonderwijs op de

HvA naar een hoger plan te tillen en te zorgen dat ondernemerschap 'in alle haarvaten van de organisatie doorsijpelt'. Die missie begint zijn vruchten af te werpen. Wakkee: "Ondernemerschap is een actueel onderwerp dat in alle onderdelen van de HvA terugkeert. Bovendien herkennen externe partners, zoals de gemeente Amsterdam en het mkb, ons steeds meer als kennispartner op het gebied van ondernemerschap. Het thema staat stevig op de kaart."

Waarom is ondernemerschap zo belangrijk?

"Ondernemerschap speelt een prominente rol in de Amsterdamse economie en is een sterke drijfveer achter duurzame en sociale verandering en innovatie. Dat betekent dat ondernemerschap een steeds sterker accent krijgt op de HvA: in ons onderwijsprogramma, maar ook in de onderzoeken die we verrichten binnen het Amsterdamse ecosysteem."

En op de arbeidsmarkt?

"Alle studenten die we nu opleiden, krijgen links- of rechtsom met ondernemerschap te maken. Omdat ze na hun studie een eigen bedrijf beginnen, straks als zzp'er of freelancer hun eigen werk moeten creëren, maar ook omdat hun baas ze steeds vaker zal vragen om mee te denken over product- of procesontwikkeling. Dat vraagt steeds meer ondernemende vaardigheden."

“Je hoeft geen eigen bedrijf te beginnen om ondernemer te kunnen zijn. Ondernemerschap zit veel meer in het feit dat je leert nadenken over kansen.”

Op de HvA bestaan vijf minoren waarin 'ondernemerschap' centraal staat. Wat voegt het Programma Ondernemerschap toe?

“Het programma zorgt ervoor dat ondernemerschap een thema is dat overal op de HvA aan bod komt. Niet alleen in de programma's en op de faculteiten waar dat van oudsher het geval is, maar ook - of misschien wel juist - in opleidingen als Gezondheid, Toegepaste kinderpsychologie en Internet of things. Ondernemerschap is daar een relatief nieuw fenomeen, maar tegelijkertijd een hele belangrijke voorwaarde voor de innovatie die kenmerkend is voor deze vakgebieden.”

Als lector heeft u de heersende denkbeelden over ondernemerschap flink opgeschud. U zegt bijvoorbeeld dat ondernemen niet per se gaat over het beginnen van een bedrijf?

“Je hoeft geen eigen bedrijf te beginnen om ondernemer te kunnen zijn. Ondernemerschap zit veel meer in het feit dat je leert nadenken over kansen. Oftewel: hoe verhoud je je als ondernemer tot ontwikkelingen in je vakgebied en wat zie je voor mogelijkheden om te innoveren en waarde te creëren. Dat gaat niet altijd over het beginnen van een bedrijf.”

En ook niet altijd over winst?

“Ondernemerschap gaat over waarde creëren. Voor aandeelhouders is zoveel

mogelijk winst soms het belangrijkste motief, maar ik ken maar weinig ondernemers die puur gedreven worden door winstmaximalisatie. Ondernemers willen vooral mooie dingen doen. Dat neemt niet weg dat winst wel nodig is. Als je economisch niet in staat bent om je broek op te houden, kun je niet innoveren, niet investeren en dus ook niet overleven.”

U zegt regelmatig dat studenten en onderwijsprogramma's zich te veel focussen op de startupfase van hun bedrijf?

“Ik geloof heel erg in de gedachte dat de startup van een eigen bedrijf geen doel is, maar een middel. Ook omdat het starten van een eigen bedrijf relatief vaak mislukt. Vandaar dat ik in mijn lectoraatsonderzoek ook veel aandacht besteed aan *failure and recovery*, oftewel vallen en opstaan. In plaats van alleen aandacht te besteden aan het starten van een bedrijf, willen we ook weten wat de faalervaringen van veel ondernemers zijn, zodat zijzelf en hun collega's daarvan kunnen leren.”

In het Programma Ondernemerschap is veel aandacht voor duurzaamheid en sociaal ondernemerschap. Moet iedere ondernemer op de HvA een sociaal ondernemer zijn?

“Er is niks mis mee om vanuit je minor Ondernemerschap een foodtruck te starten, maar op de HvA proberen we studenten uit te dagen om wat verder te denken. Per slot van rekening zijn we wel een hbo-opleiding. Bovendien denk ik dat bedrijven hun legitimiteit steeds meer ontleenen aan het maatschappelijke verhaal dat ze te vertellen hebben. Ik vind dat we daar als hogeschool best een beetje moreel op morgen sturen door te zeggen: als je dan toch gaat ondernemen, doe dat dan op een manier waarop we er met z'n allen wat aan hebben.”

Het Programma Ondernemerschap biedt studenten de mogelijkheid om ook zelf actief met ondernemerschap aan de gang te gaan?

“Dat is echt iets wat het Programma Ondernemerschap van andere speerpunten onderscheidt. We hebben ervoor gekozen om een ondersteuningsprogramma in het leven te roepen waarbij ondernemende studenten op allerlei manieren worden gestimuleerd om met ondernemerschap

aan de slag gaan. Met inspirerende lezingen, workshops waarin gevestigde ondernemers over hun eigen ervaringen vertellen of een Entrepreneurship College, waarin maandelijks een *global goal* van de VN centraal staat.”

Er is zelfs een pre-incubator programma?

“In onze pre-incubator 10K werken studenten die een ondernemend idee hebben maar nog een eindje van de markt afstaan in een half jaar tijd toe naar het moment dat ze *startup ready* zijn. We zijn met niks begonnen, maar onlangs is de eerste editie afgerond. Met acht enthousiaste, ondernemende studententeams die stuk voor stuk met een innovatief idee aan de slag zijn gegaan. Daar ben ik heel trots op.”

Het Programma Ondernemerschap weerspiegelt de ambitie van de HvA om dé ondernemende hogeschool van Nederland te worden?

“Dat is ook de opdracht die ik heb gekregen en ik moet eerlijk zeggen: we doen het niet slecht. We bevinden ons echt in de voorhoede. Niet omdat ik anderhalf jaar geleden als lector ben aangesteld, maar als resultaat van ruim tien jaar ondernemerschapsonderwijs. Al helpt het natuurlijk wel dat we een speerpuntenprogramma hebben en worden gesteund vanuit IXAnext” (een actieprogramma waarmee de gemeente Amsterdam bedrijvigheid en

ondernemerschap in onderwijs en onderzoek wil bevorderen; red).

“Ik heb het idee dat we zo langzamerhand kunnen gaan oogsten. Het komende jaar willen we het onderzoek verder van de grond krijgen en gericht investeren in onderwijsprogramma's waar 'ondernemerschap' niet in de naam staat.”

Wat merken partijen buiten de HvA van het Programma Ondernemerschap?

“We hebben goede contacten met organisaties als MKB-Amsterdam, the Amsterdam Economic Board en Startup Amsterdam. Daarnaast werken we met de gemeente Amsterdam al in een aantal projecten samen. Op verzoek van de gemeente ben ik, samen met een van de onderzoekers van het lab Social Entrepreneurship bezig met een programma dat zich richt op *healthy aging* en met mensen van wat vroeger Eigen Werk heette, ben ik in gesprek over een programma met de werktitel Plan B: je eerste bedrijf is niet gelukt of je begint een onderneming, maar je weet nog niet zeker of dat gaat lukken. Wat doe je dan?”

Hoe kijkt u terug op het afgelopen jaar?

“In 2017 heb ik veel tijd geïnvesteerd in het verbinden van alle mensen en organisaties die zich op en rondom de hogeschool met ondernemerschap bezighouden. Ik ben voortdurend bezig geweest om als een ambassadeur aandacht voor onze activiteiten te vragen, en ik heb het idee dat we zo langzamerhand kunnen gaan oogsten. Het komende jaar willen we proberen om het onderzoek verder van de grond

te krijgen en gericht te investeren in onderwijsprogramma's waar ondernemerschap niet in de naam staat. Van *health tech* tot cybersecurity en van

techniek tot toegepaste kinderpsychologie. Uiteindelijk krijgen studenten daar net zo goed met ondernemerschap te maken.

Smart City Academy: Slimme oplossingen voor verstedelijking

Files, wateroverlast en een groeiende berg afval. Stedelijke groei brengt veel nieuwe uitdagingen met zich mee, zeker in een snel verdichtende stad als Amsterdam. In de Smart City Academy buigen onderzoekers zich over oplossingen die kunnen bijdragen aan het duurzaam, leefbaar en bereikbaar houden van de stad.

Hoe kun je technologie inzetten om de leefbaarheid van de stad te vergroten? Dat is de kernvraag van de Smart City Academy, het grootste onderzoekslab binnen het Programma Ondernemerschap. In de Smart City Academy verrichten onderzoekers, docenten en studenten praktijkgericht onderzoek naar projecten die bijdragen aan het *future proof* maken van de stad: van een learning community rondom het scheiden van afval tot apps die de participatie van burgers ondersteunen, en van het bundelen van de distributiestromen van en naar de HvA tot digitale informatievoorziening aan kwetsbare ouderen.

Met het lab wil de HvA de kennis over smartcity-initiatieven in Amsterdam delen en verdiepen en smartcity-ondernemers helpen om hun initiatief op een toekomstbestendige manier te organiseren. Marije Poel, programmamanager van de Smart City Academy: "In de stad is heel veel inhoudelijke kennis aanwezig op het gebied van techniek en de toepassing daarvan, maar in ons onderzoek richten we ons vooral op de vraag hoe je projecten op een slimme en stabiele manier organiseert. Wat kom je als ondernemer voor uitdagingen en obstakels tegen en wat heb je nodig om een project daadwerkelijk te realiseren?"

SMART CITIES

WHAT IS IT?

DATA AND TECHNOLOGY
We study projects and innovations driven by the opportunities of new (disruptive) technologies and (big) data

CHALLENGES IN THE CITY
These projects have to contribute to challenges in the city, such as mobility, energy, circularity or digitalization

COMPLEX STAKEHOLDER FIELD
We acknowledge the value and necessity of the involvement of public private stakeholders, business, governments and citizens working together in smart cities.

A SMART CITY IS A LEARNING CITY
Innovation and upscaling only finds place if we learn from each others experiences. That's why the academy supports development and sharing of knowledge through masterclasses, research and debates.

De oprichting van de Smart City Academy staat niet op zichzelf. Amsterdam profileert zich al jaren als smart city en projecten op het gebied van duurzaamheid, energie of mobiliteit schieten als paddenstoelen uit de grond. Mede daardoor is smart city uitgegroeid tot een breed vakgebied. De Smart City Academy beperkt zich vooral tot onderzoeksvragen met een 'stevige datacomponent'. Poel: "Binnen de Academy richten we ons echt op projecten die bijdragen aan een *future proof city*. Bovendien ligt onze focus op technologische, datagedreven oplossingen. Dat is bij uitstek het domein waar innovatie en ondernemerschap bij elkaar komen."

Opschalen

Een van de onderzoeksvragen waar de Smart City Academy zich op richt, is het opschalen van smart city-initiatieven tot volwaardige, grootstedelijke businessmodellen. De praktijk leert dat veel smart city-initiatieven klein blijven of zelfs voortijdig het loodje leggen. Dat geldt vooral voor pilots, die meestal in een beschermde omgeving plaatsvinden. Een beginnend project straalt vaak veel energie uit, de initiatiefnemers staan volop in de spotlights, de verwachtingen zijn hooggespannen en er is vaak budget om te experimenteren, maar na afloop van de pilot moeten de initiatiefnemers vaak alle zeilen bijzetten om hun initiatief overeind te houden.



Programmamanager Smart City Academy Marije Poel: "Het gaat erom dat we met behulp van technologie werken aan een duurzame en leefbare stad."

Marije Poel: "Startende ondernemers die net uit de pilotfase komen, worden vaak

geconfronteerd met regels die hen beperken. Ze moeten zichzelf als marktpartij zien te bewijzen of hebben nieuwe financiering nodig om hun product daadwerkelijk uit te rollen. Daarom is het belangrijk dat ondernemers zichzelf al in een vroege fase de volgende vraag stellen: hoe kunnen we straks doorgroeien en hoe zorgen we voor vervolfinanciering? En, misschien wel de kernvraag: wie maken we straks nog blij met ons idee?"

Volgens Poel worden grote uitdagingen op het gebied van smart cities steeds vaker opgepakt door coalities van bedrijven, overheid, inwoners en kennisinstellingen. Dat brengt nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van 'stakeholdermanagement' en het opstellen van samenwerkingsovereenkomsten.

Poel: "In een multistakeholdersproject spelen vaak verschillende belangen en vinden op verschillende momenten investeringen plaats die ook op verschillende momenten worden terugverdiend. Als deelnemer aan zo'n coalitie moet je dus heel goed in kaart brengen wat jouw bijdrage is en op welk moment je die kan verzilveren. Dat kan soms behoorlijk ingewikkeld zijn."

Participatie-app

Om de deelnemers aan smartcity-coalities te helpen bij het bepalen van hun waardepropositie werkt de Smart City Academy aan de ontwikkeling van een *businessmodelcanvas* voor multistakeholderprojecten. Poel: "Op het moment dat je inzichtelijk weet te maken hoe en wanneer de verschillende investeringen worden terugverdiend, lukt het misschien om in een eerder stadium andere investeerders aan te trekken. Dat kan een project een steviger basis geven en vergroot de mogelijkheden om impact te maken."

Een ander onderzoek van de Smart City Academy houdt zich bezig met 'user

involvement': de vraag hoe je met behulp van technologie een groep belanghebbenden, zoals de bewoners van een wijk, nauwer kan betrekken bij het verbeteren van hun leefomgeving. Het onderzoek richt zich onder meer op meettechnieken waarmee bewoners zelf de hoeveelheid fijnstof in hun woonomgeving kunnen meten en apps waarmee bewoners op een simpele manier hun ideeën over de buurt kenbaar kunnen maken.

Smart Sessions

Met de oprichting van de Smart City Academy hoopt de HvA de opgebouwde kennis over smart cities nog beter te verspreiden. Ook op de hogeschool zelf. Poel: "Het onderwerp smart cities komt bij veel verschillende faculteiten aan bod. Door de onderzoeken willen we de verschillende programma's en activiteiten beter aan elkaar koppelen en versterken, zodat we eerder met alle verzamelde kennis naar buiten kunnen treden en slimmer kunnen schakelen

binnen onderzoekscoalities. Op die manier kunnen we echt synergie genereren."

Inmiddels geldt de Smart City Academy als dé kennisinstelling van het netwerk Amsterdam Smart City. Om de opgebouwde kennis over smartcity-projecten beter beschikbaar te maken voor de stad, organiseert de academy regelmatig events of masterclasses, zoals de *Smart Sessions*. Tijdens deze workshops buigen beginnende ondernemers zich over de lessen die uit de evaluatie van 12 smartcity-projecten zijn voortgekomen. Poel: "Met evenementen zoals de Smart Sessions hopen we eraan bij te dragen dat Amsterdam zich nog sterker als smart city kan ontwikkelen. Al is een smart city op zich natuurlijk geen doel. Het gaat erom dat we met behulp van technologie werken aan een duurzame en leefbare stad."

Facts and figures: Smart City Academy

Gebied	Onderwerp	Indicator	Aantal	Toelichting
Outreach	Netwerkactiviteiten	Lectorenplatform Smart Cities bijeenkomsten	3	kennisdeling met andere Lectoren in nl.
		Amsterdam Smart City, voor kennisoverdracht, ophalen behoefte uit de stad, koppeling partners Amsterdam Smart City aan onze onderzoeker	maandelijks	Inzet Marije Poel
		Keynote	1	tijdens de Haagse Midsummer Summit in De Haagse Lobby, over Smart Cities, Den Haag, & Europa
	Organisatie Smart City Dialogues	Aantal dialogues	3	
		Gemiddeld aantal deelnemers	30	
	Organisatie overige events	Smart Sessions	1	gericht op startups samen met Amsterdam Smart Cities
		Aantal deelnemers smart sessions	5	
		Event met Datalab	1	over de rol van data in de stad (spreker Nanda Piersma, Moderator Marije Poel) organisatie met ASC en datalab
	Communicatie	Aantal deelnemers	50	
		website/ pagina gerealiseerd op de community van Amsterdam Smart City,	1	
	Bereik	3000		
	Deelname externe netwerk events	Presentaties en ontvangst van internationale delegaties	3	Workshop Organising Smart City Projects aan delegatie studenten en docenten uit Austin, Texas i.s.m. Alliander en Knowledge Mile (Wieke Schrama)
Onderzoek	Publicaties	Wetenschappelijke publicaties	1	Upscaling van smart city projecten
	Lopend onderzoek	Aantal projecten	6	
	Onderzoeksubsidie	Gehoneerde projecten	1	Surf-popup
	Webinars	Aantal	1	Door Willem van Winden EIP-SCC
Deelnemers		30		
	Downloads	50		
Onderwijs	Actieve bijdrage aan onderwijs	Studentenopdrachten smart city interviews aan diverse (internationale) studenten	40 10	Bij FBE over Amsterdam Smart City Ecosysteem, bevindingen onderzoek organising smart city projects
	Onderwijsontwikkeling	Verkenning mogelijkheden nieuwe minor smart cities		

Docentenkring Ondernemerschap: Verbinder van eilandjes



Elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen, verbinding maken tussen alle verschillende 'ondernemerschapseilandjes' op de HvA en de kennis op het gebied van ondernemerschap naar een hoger niveau tillen: de docentenkring ondernemerschap slaat meerdere vliegen in één klap. In de kring wisselen zo'n 60 docenten die te maken hebben met ondernemerschap kennis, ideeën en werkwijzen uit.

Hoe krijg je alle docenten die met ondernemerschap te maken hebben op één lijn? En hoe voorkom je dat collega's op verschillende plaatsen binnen de hogeschool 'het wiel uitvinden'? De docentenkring voorziet in een oplossing. In de kring, een informeel platform binnen het Programma Ondernemerschap, delen docenten hun kennis en werken ze aan een

gezamenlijke visie op ondernemerschapsonderwijs. Met de docentenkring hoopt de HvA het onderwijs te verbreden en meer verbinding tot stand te brengen tussen docenten die te maken hebben met ondernemerschapsonderwijs. Els van Dam, projectleider docentenkring ondernemerschapsonderwijs: "Als je met hetzelfde onderwerp bezig bent, kun je elkaar inspireren, je krachten en kennis bundelen of taken aan elkaar overdragen, waardoor je misschien meer ruimte hebt voor andere dingen."

De docentenkring speelt in op het feit dat het thema ondernemerschap op veel verschillende plaatsen in het onderwijsprogramma wordt belicht. De HvA kent vijf minoren waarin 'ondernemerschap' of 'entrepreneurship' centraal staat. Bij zeker dertig andere

opleidingen wordt 'ondernemend gedrag' genoemd als een van de te behalen eindkwalificaties. Van Dam: "Verspreid over de HvA zijn er steeds meer docenten die intensief of zijdelings met ondernemerschap te maken hebben. Maar omdat al die docenten op hun eigen faculteit en in hun eigen vakgebied actief zijn, weten ze vaak niet van elkaars bestaan. Via de kring kunnen ze met elkaar in contact komen, lesprogramma's vergelijken, kennis uitwisselen en inspiratie opdoen."

Lesruimte

Volgens Van Dam komt ondernemerschap steeds meer in het onderwijs aan bod, maar zijn de betreffende docenten zich daar niet altijd van bewust: "Soms zitten er in een vak of onderwijsprogramma elementen van ondernemerschap, zonder dat die als zodanig worden benoemd. Bovendien zijn er steeds meer nieuwe vakgebieden waarin van studenten toekomstig ondernemerschap wordt gevraagd. De meeste fysiotherapeuten en verpleegkundigen moeten straks als zzp'er aan de slag. Dat betekent dat die opleidingen ook echt iets met ondernemerschap moeten doen."

De docentenkring telt 60 deelnemers die eens in de twee maanden bij elkaar komen. Tijdens de bijeenkomsten komen thema's aan de orde zoals de inrichting van het onderwijs, de competenties die in ondernemerschapsonderwijs aan bod moeten komen en de eisen die het onderwijs stelt aan lesruimtes.

Van Dam: "Studenten die echt met ondernemerschap aan de gang willen hebben een werkruimte nodig waar ze presentaties kunnen geven, prototypes kunnen maken of bedrijven ontvangen. Een standaard leslokaal met dertig tafeltjes en stoeltjes is daarvoor niet toereikend, maar afgezien van de Venture Studio's heeft de HvA nog weinig ruimtes waar studenten met een ondernemend idee fysiek aan de slag

kunnen. Het wordt nog een hele uitdaging om daar de komende jaren in te voorzien."

Flexibeler onderwijs

Een ander onderwerp dat regelmatig in de kring ter sprake komt is de 'ondernemersvriendelijkheid' van de HvA. Hoewel het 'ondernemerschap' als onderwerp volop in de spotlights staat, lijkt het onderwijsprogramma soms nog onvoldoende rekening te houden met de (on)mogelijkheden van studentondernemers.

Van Dam: "Met de Johan Cruijff Academy en de Topsport Academy hebben we al jaren faciliteiten voor topsporters. Datzelfde willen we graag voor ondernemende studenten. We zijn bezig met een HvA-brede regeling die het mogelijk maakt om in je eigen onderneming af te studeren, maar we zijn ook aan het kijken of we ons onderwijs flexibeler kunnen inrichten. Als een studentondernemer net een belangrijke conferentie, sale of pitch moet voorbereiden, moeten we daar in ons onderwijsprogramma natuurlijk wel rekening mee kunnen houden."

Het afgelopen jaar was de docentenkring telkens bij een andere faculteit te gast. Dat bood de deelnemers de mogelijkheid om een kijkje achter de schermen te nemen. Van Dam: "Laatst hebben we een rondleiding gekregen in de catacomben van de faculteit Techniek. Daar staan veel van de projecten waar studenten op dat moment aan werken, zoals modellen voor een zonnecelauto of 3D-printers. Voor docenten die nog nooit bij Techniek waren geweest, was dat echt een eyeopener."

Inmiddels is de docentenkring uitgegroeid tot een levendig platform waar veel docenten ideeën en denkbeelden uitwisselen. Daarbij gaat het niet alleen om vraagstukken op het gebied van onderwijs, maar ook om

actuele ontwikkelingen die met ondernemerschap te maken hebben: van workshops tot documentaires en van nieuw onderzoek tot een interessante lezing. Het belangrijkste winstpunt van de kring is het feit dat docenten die met ondernemerschap te maken hebben elkaar ook buiten het lesprogramma weten te vinden.

Van Dam: "In een grote organisatie als de HvA is het vaak al lastig om alle mensen van je eigen faculteit te ontmoeten, laat staan collega's die bij andere faculteiten werken. De kring zorgt voor nieuwe en onverwachte dwarsverbanden en brengt docenten samen die in veel gevallen ook buiten de bijeenkomsten om contact houden. Dat is pure winst."

Store Innovation: Sleutelen aan de winkel van de toekomst

Hoe kun je technologie gebruiken om de aantrekkingskracht van een winkel te vergroten? Dat is een van de kernvragen in het Store Innovation Lab. In het lab werken onderzoekers, samen met studenten en ondernemers uit de retail, aan innovaties die meer klanten naar de fysieke winkel moeten lokken: van interactieve etalages tot beeldschermen die kleding op een klant kunnen projecteren.

Het lab speelt nadrukkelijk in op de trend dat Nederlanders de laatste jaren steeds minder winkels binnen gaan. Anne Moes, researcher Store Innovation: "Door de opkomst van online winkelen moeten traditionele winkels extra hun best doen om klanten over de drempel te krijgen, maar als je als retailer op een slimme manier technologie inzet, kun je daarmee de nieuwsgierigheid van de klant weer prikkelen, zijn of haar beleving op de winkelvloer vergroten of de aantrekkingskracht van je winkel vergroten."

Een van de onderzoeken van het Store Innovation Lab richt zich op de vraag hoe winkeliers met behulp van virtual reality (VR) extra klanten naar de winkel kunnen trekken. Het lab bood potentiële klanten de mogelijkheid om met behulp van een speciale bril in een virtuele winkel 'rond te lopen' en vanuit hun luie stoel de sfeer op de winkelvloer op te snuiven. De VR-toepassing bleek een effectief lokmiddel voor een bezoek aan de fysieke winkel.

Moes: "Uit het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat mensen na een virtuele shopervaring eerder bereid zijn om de fysieke winkel te bezoeken. De



winkel is meer voor ze gaan leven, ze zijn nieuwsgierig naar de collectie of hebben geproefd van een shopervaring die naar meer smaakt."

Een ander onderzoek van het lab richt zich op mensen die al in de buurt van de winkel zijn, maar nog moeten worden overgehaald om naar binnen te stappen, bijvoorbeeld via schermen in de etalage of door middel van *geofencing*, een manier om met behulp van gps een geografisch gebied af te bakenen. Deze techniek biedt winkeliers de mogelijkheid om klanten die in de buurt van de winkel zijn een berichtje te sturen, variërend van 'Leuk dat je in de buurt bent' tot 'Kom even langs, we hebben een interessante aanbieding'. Uit onderzoek blijkt dat de berichten bij de meeste klanten in de smaak vallen.

Double robot

Anne Moes: "Vooraf hielden we rekening met de mogelijkheid dat de berichtjes irritatie bij de klanten zouden

kunnen opwekken, omdat ze het als *privacy intrusiveness* zouden kunnen ervaren. Dat bleek helemaal niet het geval te zijn. Klanten reageerden positief op de berichten, vooral als er sprake was van een schaarsteboodschap, zoals *'Vanmiddag hebben we een bijzondere kortingsactie: op is op'*.

Het Store Innovation Lab werd in 2015 door de lectoraten Crossmedia en Digital Commerce in het leven geroepen om onderzoek te doen naar de invloed van nieuwe vormen van technologie op consumentengedrag, zoals interactieve passpiegels, *beacons* die klanten in de buurt van een kledingrek van extra informatie kunnen voorzien en een *double robot*, die bij grote drukte kan inspringen om klanten te helpen.

Het lab richt zich daarbij nadrukkelijk op vragen uit de praktijk en probeert die zo concreet mogelijk in te vullen. Moes: "Het is mooi als je als winkelier een scherm in je etalage hebt staan dat de aandacht van voorbijgangers trekt, maar vervolgens wil je ook weten welke content je daar het beste op kan plaatsen en hoe je dat moet doen. Tijdens een van onze onderzoeken hebben we bijvoorbeeld ontdekt dat je beelden niet te langzaam moet weergeven, omdat klanten dan met hun aandacht afdwalen. We weten nu precies hoeveel beelden per minuut je moet laten zien."

Bewezen meerwaarde

Bij de onderzoeken van het Store Innovation Lab zijn vaak aanbieders van instore (internet)technologie betrokken, waardoor het lab de technologie gratis kan testen. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten. Technologieleveranciers kunnen op de winkelvloer uittesten of hun product daadwerkelijk voldoet. De deelnemende winkeliers weten op hun beurt dat ze investeren in een innovatie met een bewezen meerwaarde. Moes: "Een winkelier die aan een van onze onderzoeken deelnam, merkte dat het

plaatsen van een beeldscherm in de etalage zoveel verschil maakte dat hij nu zelf heeft gekozen voor een *Glass Shop Wall*. Zonder die testsituatie had hij die bereidheid waarschijnlijk nooit gehad, want het is best een behoorlijke investering."

Bij het opzetten en uitvoeren van onderzoeken werkt het Store Innovation Lab nauw samen met winkeliers, winkelstraatmanagers en ondernemersverenigingen, zoals de Beethovenstraat. De Beethovenstraat wil de meest innovatieve winkelstraat van Nederland worden en experimenteert volop met manieren om in een eerder stadium de aandacht van klanten te trekken of hen via nieuwe technologische toepassingen meer 'beleving' mee te geven. De samenwerking mondde onder meer uit in een *innovation tour* waarin verschillende technische innovaties werden getest: van een hologram in de vorm van een sieraad tot een *smart sticker* waarmee klanten in andere winkels korting kunnen krijgen.

Interactieve wijntafel

Een van de meest in het oog springende innovaties was een interactieve wijntafel die de klanten bij de slijter van extra informatie kan voorzien. De tafel kan met behulp van RFID een wijnetiket scannen, waarna op de toonbank alle bijbehorende informatie wordt geprojecteerd: van de streek van herkomst tot de druiven die de in de wijn zijn verwerkt. Moes: "Die tafel viel erg in de smaak. Klanten gaven aan dat de interactieve wijntafel niet alleen een positieve invloed had op hun winkelbeleving, maar zelfs de kans vergrootte dat ze de winkel daadwerkelijk bij vrienden of kennissen zouden aanbevelen. Een hele interessante toepassing dus."

De afgelopen twee jaar heeft het Store Innovation Lab zich niet alleen bewezen als een plaats waar veel technologische

innovaties worden gevalideerd, maar ook als een platform waar studenten vanuit uiteenlopende achtergronden kennis vergaren op het gebied instore (internet)technologie.

Studenten van opleidingen zoals Commerciële Economie (FBE), Media, Informatie en Communicatie (FDMCI) en Toegepaste Psychologie van (FMR) lopen stage bij het lab of studeren er af. Bovendien komt de kennis die het lab vergaart via lessen, minoren en masters weer bij veel studenten terecht.

Inmiddels is het lab toe aan de volgende stap: het verdiepen van onderzoek en

het bundelen van onderzoeksresultaten. Verder zijn er plannen voor een website, waarop het lab haar onderzoeksresultaten beter toegankelijk wil maken voor retailers.

Moes: "Het zou heel mooi zijn als je retailers met een vraag op een interactieve manier naar de toepassingen kan leiden die voor hem of haar interessant zijn. Zeker als we vervolgens ook de volgende zaken kunnen aangeven: wat betekent dit voor jouw businessmodel? Welke investeringen moet je doen en wat het leveren die uiteindelijk op?"

Facts and figures: Store Innovation Lab

Gebied	Onderwerp	Indicator	Aantal	Toelichting
Outreach	Netwerkwactviteiten en events	Vraagarticulatiesessies	1	Met winkeliers, tech bedrijven en universiteiten
		Medeoprichting shopping street innovation lab	1	
	Presentaties	Externe presentaties	9	
Onderzoek	Publicaties	Wetenschappelijke publicaties	1	
		Professionele publicaties	11	
Onderzoek	Onderzoeksubsidie Media aandacht	Gehoneerde projecten	3	Kiem (2x) Raak
		Aantal vermeldingen in populaire media	30	Bijv BNR, metro, rtlz VRMaster, 3fM, NOSop3
Onderwijs	Bijdrage aan onderwijs uitvoering	Gastcollege	1	Communication and market research
		Begeleiden afstudeerders	6	Media informatie en communicatie
		Begeleiden stagiaires	6	o.a. Toegepaste psychologie
	Bijdrage aan onderwijsontwikkeling	Studenten in onderzoeksproject hologram		Minor intelligent environment
		Studenten begeleid als opdrachtgever		Minor EVA
		Opdrachtgever afstudeerder	1	Media informatie en communicatie
	Ontwikkeling master digital driven business development	1		

Winkelstraatmanager Roos Vermijs:

‘Winkeliers zien meteen wat wel en niet werkt.’

Een robot die bij grote drukte inspringt om het winkelpersoneel te ondersteunen. Een Interactieve passpiegel die klanten in staat stelt gelijktijdig verschillende kledingstukken te vergelijken en een WhiteTable die klanten laat ervaren wat het verhaal achter een product is. In het Shopping Street Innovation Lab wordt volop geëxperimenteerd met technieken die winkeliers aan meer klanten moeten helpen.

Het 'living lab', dat vorig jaar in de Beethovenstraat van start ging, biedt deelnemende winkeliers de mogelijkheid om in hun winkel verschillende technologische innovaties uit te testen. “Innovatie is ontzettend belangrijk in het midden- en kleinbedrijf”, zegt Roos Vermijs van Stad&Co, samen met Floor Thomasse verantwoordelijk voor het straatmanagement. “Maar vóór winkeliers daadwerkelijk in nieuwe technologie investeren, willen ze wel eerst weten of een bepaald concept meer is dan alleen een gadget. In het Shopping Street Innovation Lab kunnen ze gratis nieuwe, state-of-the-art winkeltechnologie uittesten en de reacties van klanten peilen. Ze zien echt in hun dagelijkse praktijk wat wel en niet werkt.”

Het Shopping Street Innovation Lab komt voort uit de wens van de Beethovenstraat om de meest innovatieve winkelstraat van Nederland te worden. De winkeliersvereniging realiseerde zich anderhalf jaar geleden dat het imago van de winkelstraat niet meer bij de doelgroep aansloot en klopte aan bij trendbureau HBMEO. Daar ontstond het idee voor een proeftuin voor retail innovations, waarbij onder meer de gemeente Amsterdam, retailconsultant Q&A en Store of the Future betrokken zijn.

Ook het Store Innovation Lab van de HvA is partner in het levende lab. Roos Vermijs: “De HvA heeft heel veel kennis in huis over innovaties in de retail. Ze hebben uitgebreid meegedacht over de opzet van de verschillende onderzoeken en het meten en analyseren van de resultaten. Daardoor zijn de onderzoeksresultaten echt op de praktijk toegesneden. Je weet als winkelier meteen wat je er aan hebt.”

Het afgelopen jaar heeft het Shopping Street Innovation Lab een groot aantal innovaties op de winkelvloer uitgeprobeerd. De winkeliers in de Beethovenstraat experimenteerden onder meer met de mogelijkheid om klanten met behulp van de app Tikkie te laten betalen en hebben toekomstige toepassingen, zoals een interactieve etalage, een digitaal stoepbord en een hologram getest.

Vermijs kijkt tevreden terug. “Veel ondernemers zijn op een andere manier gaan kijken naar de mogelijkheden die innovatie hen biedt. Ze hebben interessante toepassingen leren kennen waar ze anders misschien niet mee in aanraking waren gekomen en ze hebben een goed beeld gekregen van wat er concreet mogelijk is. Zo'n onderzoek als de HvA op het gebied van beeldschermen heeft uitgevoerd, bestond nog helemaal niet. Nu is het met een paar muisklikken voor alle winkeliers toegankelijk.”

Ondersteunings- programma Ondernemerschap: Ideeën uitwerken en vangen

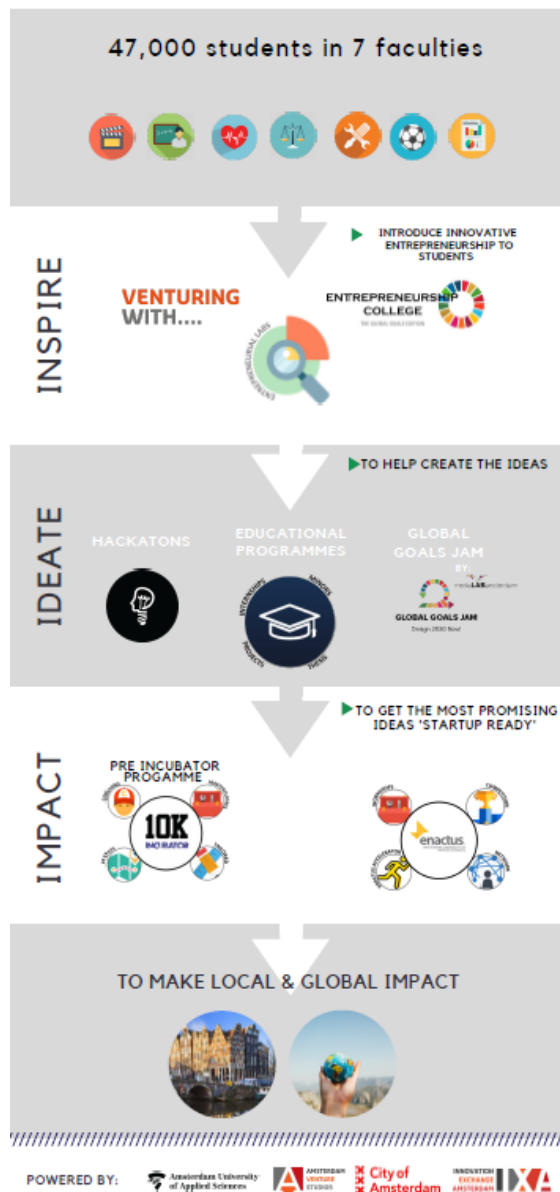
Een flexruimte met startersfaciliteiten in de Amsterdam Venture Studios, workshops waar gearriveerde ondernemers hun verhaal komen vertellen of een pre-incubator waarin studenten kennis kunnen maken met de verschillende aspecten van ondernemerschap: het Programma Ondernemerschap beperkt zich niet alleen tot de theorie. Programmamanager Bart van Grevenhof: "Ondernemen is op een gegeven moment ook een kwestie van doen."

Hoe kom je als *absolute beginner* aan werkruimte en startkapitaal en hoe weet je of jouw idee voor een onderneming uiteindelijk levensvatbaar is? Om HvA-studenten met ondernemende aspiraties een duwtje in de rug te geven, is vorig jaar het ondersteuningsprogramma Ondernemerschap in het leven geroepen. In het programma, dat opereert vanuit de Venture Studios, maken studenten uitgebreid kennis met inspirerende voorbeelden op het gebied van ondernemerschap (inspiration). Ze worden geholpen bij het vinden van goede ideeën (ideation), kunnen sparren met andere ondernemers en ontdekken hoe ze daadwerkelijk met hun initiatief impact kunnen creëren.

Met het ondersteuningsprogramma wil de HvA niet alleen de ondernemende vaardigheden van studenten stimuleren, maar hen ook een realistisch beeld bijbrengen van de kansen en valkuilen van ondernemerschap. Dat betekent dat

10K INCUBATOR ENTREPRENEURSHIP

The AUA's entrepreneurship programme aims to facilitate the generation and implementation of ideas that can change the world – or some small part of it – in a positive way.



Ondersteuning via inspiratie, ideation en impactcreatie soms mythes moeten worden doorgeprikt. Van Grevenhof: "We spiegelen studenten regelmatig voor dat ondernemerschap niet per se gaat over eigen baas zijn of geld verdienen en dat je met een ondernemend idee soms beter kan aanhaken bij een bestaande organisatie. Aan de andere kant laten

we studenten ook zien dat ondernemerschap soms minder ver van hun bed is dan ze misschien denken. Een student verpleegkunde die tijdens zijn stage een manier verzint om een reeks routinetesten efficiënter uit te voeren, heeft misschien zonder dat zelf te beseffen de eerste schreden gezet op het pad naar ondernemerschap.”



Programmamanager ondersteuningsprogramma Bart van Grevenhof: “Ondernemerschap is soms minder van van hun bed dan studenten denken.”

Pre-incubator

Het ondersteuningsprogramma omvat een breed aanbod van diensten en activiteiten: van werk- en presentatieruimte tot inhousefaciliteiten, van coaching tot masterclasses en van lezingenreeks Venturing With tot pre-incubator 10K. In dit ‘broedprogramma’ werken studenten gedurende een half jaar in teamverband aan het *startup ready* krijgen van hun idee. Ze krijgen beschikking over een werkplek, volgen masterclasses en worden gecoacht in

ondernemende vaardigheden, zoals samenwerken in een multidisciplinair team.

Van Grevenhof: “Innovatief ondernemen is niet alleen heel erg goed zijn in jouw specialisatie, maar ook inzien dat je in je team andere disciplines nodig hebt. Een student die heel goed is in het bedenken van een product, heeft vroeg of laat ook iemand nodig die goed is in fondsenwerving of begrijpt hoe je de klant bereikt. Dat is een van de belangrijkste leerervaringen die je in 10K kan hebben.”

Met 10K pre-incubator slaat de HvA een brug tussen studenten die nog niet startup ready zijn en erkende incubator- of versnellingsprogramma’s zoals Impact Hub, Rockstart, 15KM en B.Amsterdam. De praktijk leert dat de stap van veel beginnende studentenprojecten naar partijen buiten de HvA nog te groot is en studenten behoefte hebben aan een beschermde omgeving waar ze met hun idee kunnen experimenteren zonder ‘de druk van de markt’ te voelen.

Van Grevenhof: “Op een incubator heb je vaak een *demo day* waar je je project aan investeerders kan presenteren, maar veel van onze studenten hebben nog geen uitgekristalliseerd businessmodel. In de pre-incubator kunnen ze rustig in samenspraak met ervaren ondernemers nadenken over de route die ze kiezen naar de markt, de beste organisatievorm en hun verdienmodel.”

Staande toiletbril

Inmiddels is de eerste editie van 10K10K afgerond. In de pre-incubator draaiden acht studententeams mee. Een daarvan is P-Pall (uit te spreken als pie-pèl). Het studententeam, afkomstig uit de minor Ondernemerschap, bedacht de oplossing voor onhygiënische wc-brillen: een toiletbril die altijd omhoog staat. Een toiletbezoeker die op de P-Pall wil zitten, moet de bril actief omlaag duwen, waardoor de kans op ‘ongelukjes’ enorm

is afgenomen. Van Grevenhof: "P-Pall laat heel mooi zien hoe ver je kan komen met een simpel maar goed idee. Dat is soms de essentie van ondernemerschap: iets innovatiefs verzinnen en doen."

Ook SHHH (See How Households Gear) draaide mee in de pre-incubator. Het team bedacht een lamp die de gasten op een terras waarschuwt wanneer ze 'luidruchtig' zijn. De deelname aan 10K zorgde echter voor een 'mind shift'. Van Grevenhof: "De studenten kwamen er gaandeweg achter dat de markt voor hun idee misschien te beperkt was. Nu zijn ze aan het kijken of de lamp geschikt is voor kantoortuinen waar zowel vergader- als stilteplekken zijn. Het idee is op een mooie manier doorgeëvalueerd."

Andere opleidingen

Met het ondersteuningsprogramma mikt de HvA niet alleen op studenten die vanuit hun opleiding al veel met ondernemerschap te maken hebben, maar probeert zij actief de aandacht van andere opleidingen te trekken. Van Grevenhof: "De HvA kent zes minoren die zich bezighouden met ondernemerschap, maar ook bij minoren als Energy Engineering, Intensief Klinische Zorg of het Internet of Things worden veel innovatieve ideeën ontwikkeld, die met een beetje ondersteuning misschien tot een levensvatbaar businessplan kunnen worden uitgewerkt. Het ondersteuningsprogramma is daarvoor een prachtig platform."

Volgens Van Grevenhof speelt het ondersteuningsprogramma in op de trend dat ideeën steeds sneller tot marktrijpe oplossingen kunnen worden ontwikkeld en HvA-studenten in het kader van hun studie regelmatig innovatieve oplossingen bedenken. Met dank aan de slimme consumententechnologie die vandaag de dag breed beschikbaar is. "Er zijn heel

veel ideeën die meedrijven op technologie die iedereen op zak heeft, op mobieltjes of chipjes die voor een paar euro te koop zijn. Met een goed idee en wat technisch vernuft kun je daar soms wel heel ver mee komen. Op de HvA ontwikkelde toepassingen, zoals de Festival Wallet of de Sunwatch, een armband die je waarschuwt als je te lang in de zon zit, zijn daar mooie voorbeelden van."

Living lab

Een nieuw onderdeel van het ondersteuningsprogramma is Enactus AUAS. Enactus is een wereldwijd opererende studentenorganisatie die zich richt op sociaal ondernemerschap en actief is op universiteiten en hogescholen in 36 landen. Voor het Programma Ondernemerschap is Enactus op zoek naar potentieel interessante ideeën die bij de HvA zijn ontwikkeld, maar nog geen toepassing hebben gevonden.

Van Grevenhof: "In ons onderwijsprogramma worden regelmatig vernieuwende producten of toepassingen bedacht die op de een of andere manier op de plank belanden, maar met wat doorontwikkeling misschien marktpotentie hebben. Enactus wil proberen om een aantal van deze ideeën op te sporen en te koppelen aan ondernemende studententeams die zich willen ontwikkelen tot sociale onderneming."

Het afgelopen jaar is het begeleidingsprogramma uitgegroeid tot een begrip binnen en buiten de HvA. De Venture Studio's in de plint van het Wibauthuis gelden als een van de blikvangers van de hogeschool en de belangstelling voor evenementen, zoals lezingenreeks Venturing with en het Entrepreneurship College is groot. Volgens Van Grevenhof begint het begeleidingsprogramma zich steeds meer te bewijzen als een 'living lab'

waar ideeën kunnen worden uitgewerkt en gevangen. “Het Programma Ondernemerschap is een onderzoeksprogramma waarmee we ons onderwijs *evidence based* maken en kennis vergaren over het begeleiden van

ondernemers in een startsituatie. Tegelijkertijd proberen we de stroom van ideeën die overal op de HvA opborrelen zoveel mogelijk te laten landen. Het begeleidingsprogramma is daarvoor een mooi platform.”

P-Pall: Pleeboys met een missie

'Heren graag de bril omhoog, dames zitten ook graag droog', vermeldt een oud-Hollandse tegel die nog steeds op veel toiletten hangt. Dankzij een recente HvA-uitvinding is de kans op 'droog toiletbezoek' aanzienlijk toegenomen. P-Pall heet de revolutionaire wc-bril die een jaar geleden door studenten van de minor Ondernemerschap werd gelanceerd.



Joren Straatman, Jeppe Oterdoom, Jairo Verlaan en Sibout Gooszen tekenden voor een wc-bril die standaard omhoog staat. Een toiletgebruiker die wil zitten moet de bril, net als bij een bioscoopstoel, actief omlaag duwen, wat de kans op 'ongelukjes' aanzienlijk verkleint. Het idee voor de bril ontstond bij toeval. P-Pall initiatiefnemer Joren Straatman: "Een paar jaar geleden vertelde een docent tijdens een gastcollege dat we goed moesten kijken welke problemen we in het dagelijks leven tegenkomen."

"Daar komen vaak de ondernemende oplossingen uit voort. Even later stond ik in een wc met een vieze bril. Ik dacht: dat moet anders kunnen." Straatman pakte het idee samen met drie klasgenoten op in de minor Ondernemerschap en besloot daarna ook deel te nemen aan pre-incubator 10K, een 'broedprogramma' waarin ondernemende studenten in een half jaar tijd naar hun startup toewerken. Straatman: "Een minor duurt twintig weken. Dat is een behoorlijk krappe tijd als je echt een bedrijf van de grond wil krijgen. Bovendien merkten we dat we toch de nodige stappen hadden overgeslagen. De pre-incubator bood ons de kans om elk onderdeel van ons bedrijfsplan nog eens goed tegen het licht te houden."

Ready to go

Inmiddels hebben Straatman en Gooszen de pre-incubator afgerond (Oterdoom en Verlaan verlieten het bedrijf om zich op hun studie te concentreren). P-Pall is daarmee klaar om de markt te veroveren. Straatman: "We hebben onlangs subsidie gekregen om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar een universeel type P-Pall dat op alle toiletputten past. Bovendien gaat de NS de opklapbare bril in een aantal treinen testen. We zijn echt ready to go."

Volgens Straatman heeft de deelname aan 10K niet alleen geholpen om de verschillende stappen in hun businessplan sluitend te maken, maar fungeerde het programma ook als een ontmoetingsplaats waaruit waardevolle contacten zijn voortgekomen. "In de pre-incubator loop je heel veel mensen tegen het lijf. Andere starters, maar ook ervaren ondernemers die je waardevolle tips kunnen geven of je in contact kunnen brengen met mensen uit hun netwerk. Bovendien heb ik echt geleerd om op vreemden af te stappen. In het begin had ik daar nog wel wat moeite mee, maar nu gaat het me vrij gemakkelijk af. Die vaardigheid neem je toch weer mee in je eigen onderneming."

Facts and figures: Ondersteuningsprogramma

Gebied	Onderwerp	Indicator	Aantal	Toelichting
Inspiration	Venturing with	Aantal edities	6	Mede mogelijk gemaakt door financiering vanuit Ixanext
		Aantal deelnemers	15	
		Aantal faculteiten bereikt	5	
Ideation	Global goals jam	Aantal edities	1	i.s.m. MediaLab
		Aantal deelnemers	40	
		Aantal faculteiten bereikt	3	
Ideation	Snelkookpan weekend	Aantal edities	1	Mede mogelijk gemaakt door sponsoring vanuit Ixa, Regie- orgaan SIA en DutchCE
		Aantal deelnemende teams	8	
Ideation	Hackatons	Aantal	1	i.s.m. DAS en Ixanext
		Aantal deelnemers	100	
Impact	Take-off HBO	Aantal gehonoreerde trajecten	3	
		Ontvangen financiering	60.000	
Impact	10K	Aantal edities	1	Waarvan er 8 het traject hebben afgemaakt
		Aantal teams	10	
Impact	Enactus	Aantal leden	4	Mede mogelijk gemaakt door bijdragen vanuit Ixanext
		Aantal ideeën gescout	3	
Impact	Amsterdam Venture Studio	Aantal werkplekken	20	Mede mogelijk gemaakt door Ixanext
		Aantal gebruikers	8	

Enactus AUAS zoekt goede ideeën

Ondernemen begint vaak met een goed idee. Dat geldt ook voor de social enterprises die actief zijn in Enactus, een internationale non-profitorganisatie die studenten, het hoger onderwijs en leiders uit het bedrijfsleven bij elkaar brengt. Vorig jaar gaf Enactus het startsein voor Enactus AUAS, een studievereniging die vernieuwende, maar nog ongebruikte HvA-ideeën wil uitwerken tot levensvatbare sociale ondernemingen.



“In de onderwijsprogramma's op de HvA worden regelmatig mooie en innovatieve ideeën ontwikkeld waar vervolgens niets mee gebeurt”, zegt Enactus-voorzitter Kevin Mugisha Mwezi. “Soms hebben studenten geen zin meer om ermee verder te gaan, soms zijn ze druk bezig met afstuderen en soms realiseren ze zich niet dat ze iets bedacht hebben met marktpotentie. Dat is zonde van de creativiteit en inspanning.” De komende maanden wil Enactus de meest kansrijke projecten opsporen en koppelen aan multidisciplinaire teams van studenten die belangstelling hebben voor sociaal ondernemerschap.

Mugisha Mwezi: “We brengen eerst samen met de studenten in kaart wat hun idee inhoudt, wat je er verder mee zou kunnen doen en voor wie het interessant is. Vervolgens kijken we welke disciplines er nog meer in het team nodig zijn om het idee daadwerkelijk van de grond te kunnen krijgen. Een student verpleegkunde met ideeën over een medische app heeft in zijn of haar team op een gegeven moment ook een programmeur nodig.”

Inmiddels is de speurtocht naar goede, vernieuwende ideeën in volle gang. Om zoveel mogelijk levensvatbare producten en diensten 'van de plank' te halen, laat Enactus zich adviseren door zogeheten faculty advisor, docenten die namens Enactus in de gaten houden wat er op elke faculteit gebeurt. Ook Mugisha Mwezi en zijn medebestuurleden bezoeken regelmatig eindpresentaties van minoren waar nieuwe, innovatieve producten of dienstverleningsconcepten worden ontwikkeld, zoals Healthcare Technology of Energy Engineering.

Kevin Mugisha Mwezi: “Bij de traditionele ondernemersopleidingen denken studenten vaak al in termen van een eigen bedrijf, maar bij de minoren die meer om productontwikkeling draaien, zijn studenten meestal vooral bezig met het oplossen van een bepaald probleem. Vaak realiseren ze zich niet dat hun oplossing maatschappelijk vernieuwend is of op een ondernemende manier kan worden uitgewerkt. Met dit programma kunnen we die potentie alsnog benutten.”

Projecten bij Enactus in het vizier: beacons en huiswerkachterstand

Op dit moment heeft Enactus twee concrete projecten 'in het vizier'. De Studievereniging gaat een team vormen rondom de beacons in het Oosterpark. Beacons zijn zenders die via een app locatiegebonden berichten kunnen versturen. Een ander team richt zich op het voorkomen van huiswerkachterstand bij kinderen in het Amsterdamse voorgezet onderwijs.

Kevin Mugisha Mwezi: "Twee studenten bestuurskunde signaleerden dat kinderen in minder draagkrachtige buurten eerder de kans lopen op huiswerkachterstanden. Ze willen een voorziening in het leven roepen die kinderen ondersteunt, zonder het zoveelste huiswerkinstituut te creëren. Een hele interessante uitdaging."

Binnenkort hoopt Enactus nog meer studenten te werven die zich willen inzetten voor de missie van de studievereniging: maatschappelijke impact realiseren met innovatieve ondernemingen. Kevin Mugisha Mwezi: "Enactus AUAS biedt studenten niet alleen de kans om met een mooi idee bij te dragen aan de samenleving, maar helpt hen ook vaak bij het leggen van nieuwe contacten. De organisatie telt wereldwijd 70.000 leden en tijdens events, zoals de nationale competitie voor social enterprises, kom je regelmatig topmensen uit het bedrijfsleven tegen. Daar kun je als student enorm je voordeel mee doen."

Social Entrepreneurship: Ondernemen met impact

Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Dit credo van veel startende sociaal ondernemers begint gemeengoed te worden. Logisch, want sociaal ondernemerschap zit in de lift. Toch hebben veel startende ondernemers moeite om hun missie om te zetten in een verdienmodel. Het onderzoekslab Social Entrepreneurship zoekt uit waarom.

Hoe kunnen social enterprises de meeste impact realiseren? Hoe kan je maatschappelijke impact in waarde uitdrukken en wat moeten sociaal ondernemers doen om de overheid als partner in hun initiatief 'mee te krijgen'. Dat zijn enkele belangrijke vragen die aan de orde komen in het onderzoekslab Social Entrepreneurship.

In het lab, onderdeel van het Programma Ondernemerschap en een samenwerking met de lectoraten Gedifferentieerd HRM en Culturele en Sociale Dynamiek, werken onderzoekers samen met sociale ondernemingen aan actuele vragen op het gebied van sociaal ondernemerschap. Het lab speelt in op de opmars van duurzame en circulaire economie, maar richt zich ook op sociaal maatschappelijke thema's, zoals inclusieve wijk economie of de participatie van vluchtelingen. Maarten Hogenstijn, researcher Social Entrepreneurship: "De laatste jaren zetten veel social enterprises zich in voor de arbeidstoeleiding en sociale inclusie van vluchtelingen. Hoewel de initiatieven soms sterk van elkaar verschillen, hebben ze over het algemeen een ding gemeen: de behoefte om te professionaliseren. Vaak

SOCIAL ENTERPRISE
WHAT IS IT?

IMPACT FIRST
The primary goal of a social enterprise is making a positive impact on society

A BUSINESS MODEL
A social enterprise is financially self sustaining by providing goods or services and is not merely partially dependent on subsidies or donations.

TONY'S CHOCOLONELY
Tony's Chocolonely's mission is making chocolate 100% slave free. They work on a slave free supply chain and awareness of the issue... Ever Noticed the unequal parts of the chocolate bars?

TOMS
Toms works with the buy one give one model. By doing so every purchase had a social purpose such as providing clean water or giving people sight again

SDG'S
Impact can be made in numerous ways. Looking voor inspiration ? Look at the Sustainable Development Goals.

hebben ondernemers wel een duidelijk ideaal over ogen, maar zijn ze nog op zoek naar een goed verdienmodel. Dat is voor veel ondernemers een lastige fase."

Een probleem waar veel sociaal ondernemers tegenaan lopen is de samenwerking met de lokale overheid. Sociale initiatieven botsten nogal eens met de bureaucratie en ondernemers blijken vaak een compleet andere 'taal' te spreken dan de overheid. Om ondernemers beter op de dialoog met ambtenaren voor te bereiden, creëerde het Social Entrepreneurship Lab onlangs

een leernetwerk waarin verschillende sociale ondernemers actief waren. Het leernetwerk mondde niet alleen uit in een verhelderend onderzoeksrapport, maar ook in een brochure die beginnende sociaal ondernemers als het ware een spiegel voorhoudt.

Merel Sluiter, entrepreneurial lab coördinator: "In de brochure schetsen we een aantal stereotypen van sociaal ondernemers, zoals de teleurgestelde *overheidsmijder* die denkt: ik zoek het zelf uit, de strategische beleidsvolger die zoveel mogelijk probeert in het kielzog van beleidsontwikkeling mee te gaan of de creatieve systeemveranderaar die zegt: we gaan alles anders doen, het hele systeem moet om."



Coördinator Social Entrepreneurship Lab Merel Sluiter: "Als alle HvA-studenten op de een of andere manier tijdens hun studie met sociaal ondernemerschap in aanraking komen, is dat natuurlijk prachtig."

Impactmetingen

Volgens Hogenstijn kunnen de stereotypen als startpunt dienen om het gesprek met de overheid over sociaal ondernemerschap op gang te brengen. "De stereotypen helpen een sociaal ondernemer om te onderkennen wat zijn of valkuilen zijn, en kunnen ertoe bijdragen dat hij of zij met realistische verwachtingen een gesprek in gaat, maar we kunnen de uitgave ook gebruiken in een gastcollege over sociaal ondernemerschap. Er is altijd wel een van de stereotypen waar een ondernemer zich in herkent."

Met het Social Entrepreneurship Lab haakt de HvA in op een actueel onderwerp. Vergeleken met landen als Groot-Brittannië is sociaal ondernemerschap in Nederlands nog een relatief nieuw verschijnsel. Dat neemt niet weg dat social enterprises ook hier in de lift zitten.

Maarten Hogenstijn: "Sociaal ondernemerschap is een ontzettend interessant fenomeen dat in Nederland steeds groter wordt en ook bij een grote groep docenten en studenten leeft. Bovendien kruipen sociaal ondernemerschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen langzaam maar zeker naar elkaar toe. Zelfs in traditionele sectoren gaan steeds meer mensen ervan uit dat je het als ondernemer alleen volhoudt als je je bedrijf op een sociale en duurzame manier inricht. Het ecosysteem voor social enterprises wordt daardoor steeds groter en levendiger."

Het lab Social Entrepreneurship is ervan overtuigd dat social entrepreneurship de toekomst heeft. Dat neemt niet weg dat veel social enterprises tegen veel lastige vraagstukken aanlopen, zoals het meten van impact. Impactmetingen zijn belangrijk voor financiers die willen investeren in het opschalen van een sociale onderneming, kunnen houvast geven tijdens een

aanbestedingsprocedure van de overheid en spelen een belangrijke rol in *social impact bonds*, een constructie waarbij een private financier, zoals een maatschappelijk investeringsfonds, zich garant stelt voor een contract tussen de overheid en de sociale onderneming. Het meten van impact blijkt verre van eenvoudig.

In proportie

Maarten Hogenstijn: "De universele, overal toepasbare impactmeting is een heilige graal waar iedereen tevergeefs naar blijft zoeken. In de praktijk bestaat geen eensluidende methodiek. Hoogstens zijn er wat methodologische basisprincipes die je per sector en impactgebied kan invullen."

Volgens Hogenstijn is impact meten vooral een kwestie van beginnen: "Bijvoorbeeld door uit te gaan van *de theory of change*. Je begint met de impact die je op langere termijn wilt genereren en redeneert van daaruit terug welke *outcomes* en *outputs* daarbij horen. Verder is het belangrijk dat je het als ondernemer niet te groot maakt. Als het meten van impact 20% van je omzet kost, is dat niet in proportie. Dat geld kun je veel beter inzetten voor het bereiken van een maatschappelijk doel."

Inmiddels is het Social Entrepreneurship Lab een begrip binnen en buiten de HvA. Onderzoekers Nesrien Abu Ghazaleh en Maarten Hogenstijn geven af en toe

gastcolleges over sociaal ondernemerschap, het lab organiseerde onlangs een landelijke netwerkdag over onderzoek naar sociaal ondernemerschap in het hoger onderwijs en is betrokken bij het opzetten van een afstudeeratelier en een minor Sociaal Ondernemerschap. Bovendien probeert het lab sociaal ondernemerschap op de HvA aan te jagen. Merel Sluiter: "Dat is natuurlijk niet onze kerntaak, maar we nemen het wel mee in het grote verhaal. Bijvoorbeeld door binnen de HvA sociale inkoop te stimuleren. Dat is ook een kwestie van *practice what you preach*. Als je sociaal ondernemerschap hoog in het vaandel hebt staan, moet je in je kantine natuurlijk wel verantwoorde producten verkopen."

Volgens Sluiter kan de HvA alleen al door haar schaal sociaal ondernemerschap in de regio Amsterdam een *boost* geven, maar is het minstens even belangrijk dat het thema social enterprise op de hogeschool 'rondzingt'. "Met 50.000 studenten kun je heel veel sociale ondernemingen steunen simpelweg door als hogeschool hun producten af te nemen, maar we proberen het fenomeen ook bewust onder de aandacht van studenten te brengen. Als alle HvA-studenten op de een of andere manier tijdens hun studie met sociaal ondernemerschap in aanraking komen, is dat natuurlijk prachtig."

Michel Hobbij, adviseur B-Challenged:

‘Soms moet je even uit de hectiek stappen’

Maatschappelijke kansen creëren voor jongeren in een kwetsbare situatie. Dat is de missie van B-Challenged, een cultureel leerwerkbedrijf dat zich onder meer richt op de arbeidsparticipatie van jongeren van zestien en ouder.



B-Challenged geniet in Amsterdam vooral bekendheid vanwege EventHands, een programma dat kwetsbare jongeren werkervaring laat opdoen in de evenementenindustrie. De jongeren, die een zorgachtergrond of ontwikkelingsachterstand hebben, maar soms ook in de criminaliteit terecht dreigen te komen, draaien mee in de organisatie en uitvoering van festivals en evenementen, waardoor ze hun achterstand op de arbeidsmarkt én de maatschappij kunnen verkleinen.

“De jongeren krijgen individuele coaching en verrichten werk dat in veel gevallen aansluit op hun beleveniswereld”, zegt Michel Hobbij, als adviseur en kwartiermaker bij B-Challenged betrokken. “Tegelijkertijd ontwikkelen ze werknemersvaardigheden, zoals samenwerken of je aan afspraken houden. Ze hebben een zinvolle tijdsbesteding, maken de overgang van passief naar actief burgerschap en zetten stappen op weg naar de toeleiding naar werk of onderwijs. Dat is een positieve ontwikkeling.”

Sinds twee jaar levert EventHands ook een bijdrage aan de integratie van vluchtelingen met een verblijfsvergunning. Het programma biedt statushouders de mogelijkheid om de Nederlandse samenleving te leren kennen, helpt hem bij het verwerven van de Nederlandse taal en is een mooi instrument voor learning on the job. Om de doelgroep nog gericht te kunnen begeleiden en beter op de ‘weerbaarheid’ van de praktijk voorbereid te zijn, draaide B-Challenged vorig jaar mee in een leernetwerk van het Social Entrepreneurship Lab van de HvA.

In het leernetwerk wisselden organisaties die zich bezighouden met de sociale inclusie van vluchtelingen kennis en ervaring uit. Hobbij: ‘Zo’n netwerk biedt je de mogelijkheid om even uit de gekte en hectiek van je dagelijkse realiteit te stappen. Je ziet je eigen verhaal vanuit een groter perspectief, hoort hoe andere organisaties een verbinding met de arbeidsmarkt proberen te maken of worstelen met dezelfde terugkerende vragen, zoals: hoe meet je de impact van wat je aan het doen bent.’

Volgens Hobbij zorgden het leernetwerk en de bijbehorende workshops voor de nodige verdieping. “De HvA heeft veel ervaring met social enterprises die zich richten op de integratie van statushouders. Daardoor hebben ze een goed beeld opgebouwd van de meest voorkomende valkuilen, maar ook de tips en trucs die het welslagen van je missie kunnen vergroten.

Facts and figures: Social Entrepreneurship Lab

Gebied	Onderwerp	Indicator	Aantal	Toelichting	
Support en netwerk	Ontbijtsessies	Aantal events	2		
		Gemiddeld aantal deelnemers	20		
	Organisatie netwerkevents	Aantal deelnemers	21		
	Deelname interne netwerk events	Aantal events	12		
	Deelname externe netwerk events	Aantal events	29		
Onderzoek	Publicaties	Wetenschappelijke publicaties	0		
		Professionele publicaties	1	Meedoen in Nieuwwest 2	
		Populaire publicaties	1	Samen sociaal en ondernemend	
	Disseminatie events	Deelname aan wetenschappelijke conferenties			Edinburgh (Maarten), Athens (Nesrien presenter), Social Enterprise Days (Nesrien presenter), Rethink Refugees (Nesrien presenter)
		Organisatie lokale events Deelnemers	3 (n)		Samen sociaal en ondernemend 2 maart (60 people), Entrepreneurship week (30), Brandende kwesties (50)
	Onderzoeksubsidie	Aantal voorstellen	4	Raak (refugees / impact) afgewezen Interreg Phise i.s.m Gemeente Amsterdam (voorlopig teruggetrokken 11/17) Open Hiring (lectoraat Ehrm; toegekend) House of Skills (eHRM, UM, toegekend)	
	Leernetwerken	Aantal netwerken	2	Sociale inkoop, ondernemerschap rond vluchtelingen	
Aantal bijeenkomsten		2+3	(o// problemen, business models en impact meting		
Gemiddeld aantal deelnemers		10			
Onderwijs	Actieve bijdrage aan onderwijs	Gastcolleges	2		
		Scriptie begeleiding	1		
		Aantal studenten bereikt	100+		
		Betrokken opleidingen	2		
		Overig	1	Jury thesis award Social EnterpriseNL	

Bijdragen aan mondiale duurzaamheidsdoelen

Circulaire economie, eco-effectief ondernemen en groene innovatie en andere duurzaamheidsdoelen staan in het middelpunt van de belangstelling. Gevestigde en startende ondernemingen doen steeds meer investeringen om hun bedrijfsprocessen duurzaam in te richten of proberen met hun onderneming actief bij te dragen aan mondiale duurzaamheidsdoelen. De belangstelling voor duurzaamheid is behalve in de labs Social Entrepreneurship en Smart City Academy ook terug te zien in het ondersteuningsprogramma Ondernemerschap.

Het programma staat uitgebreid stil bij de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen die de VN voor 2030 wil hebben verwezenlijkt, zoals de aanpak van klimaatverandering, duurzame consumptie en productie en het beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit. De global goals vormen niet alleen een handige kapstok om workshops en evenementen aan op te hangen, maar blijken ook een mooi middel om studenten snel in een bepaald maatschappelijk probleem te 'introduceren'.

Programmamanager Bart van Grevenhof: "Aan de hand van de global development goals laten we zien dat niet iedereen toegang heeft tot schoon drinkwater, welvaart, goed onderwijs of de arbeidsmarkt. Dat is een enorm probleem, maar tegelijkertijd ook een bron van inspiratie, omdat veel studenten denken: wat kunnen we voor oplossingen verzinnen om kansen gelijkmatiger te verdelen? Ondernemerschap kan daarbij een belangrijk instrument zijn."

Via de global goals worden studenten geïntroduceerd in mondiale problemen, die zich in veel gevallen ook op lokale schaal manifesteren. Duurzaamheid en duurzame industrialisatie zijn in Amsterdam actuele thema's en ook welvaart, goed onderwijs en fatsoenlijk werk zijn niet in gelijke mate voor alle Amsterdammers weggelegd.



Sustainable Development Goals bieden inspiratie voor ondernemerschap

Van Grevenhof: "Hoewel Amsterdam wereldwijd gezien een welvarende stad is, bestaan er grote verschillen tussen arm en rijk. In Nieuw-West heeft het Social Entrepreneurship Lab bijvoorbeeld onderzocht wat voor rol bedrijven in de participatiesamenleving kunnen spelen en hoe werkgevers en sociale ondernemingen als verbinder kunnen optreden tussen werkzoekenden, werkgevers en de overheid. Daar liggen grote kansen."

Global Goals Jam

Het Programma Ondernemerschap is ook betrokken bij de Global Goals Jam, een tweedaags evenement dat jaarlijks wordt georganiseerd door MediaLAB Amsterdam.

Tijdens deze *hackaton* werken studenten uit ruim dertig landen aan oplossingen ten behoeve van de global goals. De deelnemers krijgen beschikking over een

door het MediaLAB ontwikkelde toolkit die hen helpt om gezamenlijk aan het ontwerp van innovatieve oplossingen te werken. Een ervaring die op de meeste studenten grote indruk maakt. Van Grevenhof: "De studenten die aan de Global Goals Jam deelnemen, vormen echt een worldwide community, waarin *realtime* wordt samengewerkt met

mensen aan de andere kant van de wereld. Toen wij de ruimte binnenkwamen, zagen we via de webcam hoe een groep in Fukuoko, in Japan, met hetzelfde onderwerp bezig was. Dat was heel inspirerend om te zien."

Sport, Health and Entrepreneurship: Ondernemerschap niet meer uit zorg weg te denken

De werkgroep Sport, Health and Entrepreneurship is het jongste crossdisciplinaire onderzoeksveld binnen het Programma Ondernemerschap. De werkgroep is de voorloper van een vierde entrepreneurial lab dat binnenkort zijn eerste onderzoek start. Het lab richt zich vooral op de vraag hoe innovatieve producten in de gezondheidszorg en sportwereld in duurzame businessmodellen kunnen worden vertaald. Een interessante, maar vaak complexe uitdaging.

Gezonder leven, meer bewegen of sneller revalideren. Het zijn uitgangspunten die ondernemers en studenten voortdurend prikkelen tot het ontwikkelen van nieuwe innovaties. Maar wanneer is een innovatie marktrijp? En hoe breng je ondernemerschap in een technisch vernieuwend concept op het gebied van sport en gezondheid?

In de werkgroep Sport, Health and Entrepreneurship werken onderzoekers van de faculteiten Beweging, Sport & Voeding en Gezondheid samen aan het onderzoek naar het stimuleren van ondernemerschap en het toepasbaar maken van onderzoeksresultaten. Deze nieuwe werkgroep illustreert de trend dat gezondheidszorg steeds ondernemender wordt en ook veel HvA-studenten in opleidingen als fysiotherapie, verpleegkunde, oefen- of ergotherapie na afloop van hun studie als zelfstandige aan de bak moeten. Projectleider Nové Koning: "Bij de

faculteit Gezondheid start bijna iedere student na de opleiding een eigen praktijk en ook bij de faculteit Beweging, Sport en Voeding is ondernemerschap een heel actueel thema. Dat betekent dat je, zowel in het onderwijs als in onderzoek, voortdurend de link met ondernemerschap moet leggen. Ons lab kan daar mooi een steentje aan bijdragen."



Projectleider Sport, Health and Entrepreneurship Nové Koning: "Bij de faculteiten Beweging, Sport & Voeding en Gezondheid worden vaak halffabricaten bedacht: interventies, zoals een app of meetmethode, die verder moeten worden doorontwikkeld tot een marktrijpe oplossing."

Uitnodigende schoolpleinen

Een van de onderwerpen die in het nieuwe lab aan de orde komen is Playgrounds, een programma om kinderen in het basisonderwijs meer op het schoolplein te laten bewegen. Playgrounds, dat in 2014 ontstond vanuit een HvA-promotieonderzoek, omvat een

pakket maatregelen waarmee basisscholen hun schoolplein uitnodigender kunnen inrichten: van een betere zonering van het schoolplein tot een rooster voor het gebruik van populaire 'hotspots'.

Projectleider Neal Damen: "Als onderzoeksclub zijn we geïnteresseerd in de vraag wat andere onderzoeksprojecten van dit project kunnen leren. Daarom willen we de komende periode in kaart brengen hoe de initiatiefnemers op het idee zijn gekomen, hoe ze te werk zijn gegaan en hoe ze hun onderzoeksresultaten hebben vertaald in een bedrijf. Wellicht biedt dat aanknopingspunten om meer ondernemerschap in andere projecten te brengen en bestaande ideeën van de plank te halen."

Met de oprichting van het lab speelt de HvA in op het feit dat innovatie steeds belangrijker wordt in gezondheid en sport. Ook op de hogeschool worden steeds meer toepassingen bedacht die bijdragen aan gezonder leven, meer bewegen of sneller revalideren, zoals Hipper. Dat project, dat uitvoerig in het onderzoeksclub wordt belicht, ondersteunt de behandeling van de circa 15.000 ouderen die jaarlijks in Nederland van een heupoperatie herstellen. Koning: 'Hipper is in staat om met behulp van sensortechnologie de vorderingen te meten van een thuisrevaliderende patiënt. Daardoor kunnen zorgprofessionals zoals ergo- of oefentherapeuten hun patiënten beter monitoren en adviseren en wordt het zelfmanagement van patiënten vergroot. Dat is echt een toepassing die iets bijdraagt aan de markt.'

Bewegen met beacons

Met het Sport, Health and Entrepreneurship Lab streeft de HvA er niet alleen naar om ondernemers van bruikbare kennis te voorzien, maar wil ze ook onderzoeken wat ervoor nodig is om veelbelovende ideeën of methodieken een stapje verder te

brengen 'richting markt'. De praktijk leert dat dit geen overbodige luxe is. Koning: "Bij de faculteiten Beweging, Sport & Voeding en Gezondheid worden vaak halffabricaten bedacht: interventies, zoals een app of meetmethode, die verder moeten worden doorontwikkeld tot een marktrijpe oplossing. Daar ligt een mooie uitdaging."

Een van de projecten waarbij de *business case* nog niet is uitgekristalliseerd, is het PAUL project, oftewel Playful Data-driven Active Urban Living. In dit project onderzoekt de HvA, samen met andere kennispartners, hoe je stadsbewoners met behulp van apps kan stimuleren om de beweegnorm van 30 minuten per dag te halen. Het project maakt gebruik van beacons die sinds het voorjaar van 2016 in het Oosterpark hangen. Deze zenders, aangebracht op lantaarnpalen in het park, genereren met behulp van Bluetooth een signaal, dat kan worden opgepakt door de telefoonapp BAMBEA (Bewegen in Amsterdam met Beacons). Damen: "Op het moment dat iemand met een mobiele telefoon binnen het bereik van een beacon komt, kan de app daar op reageren doen een pushbericht te sturen, zoals *'Hier staat een bankje waar je mooie stretchoefeningen kan doen. Of: leuk dat je weer in het park bent. Heb je zin om een bewegingsparcours te doen?'* Zo stimuleer je mensen op een laagdrempelige manier om te gaan bewegen."

Enactus

De werkgroep wil binnen Enactus-AUAS onderzoeken hoe de toepassing van beacons en de bewegingsapp kunnen worden uitgerold tot een marktrijpe innovatie of zelfs een levensvatbare onderneming. In Enactus werken studenten van verschillende faculteiten samen om een bestaand idee uit te bouwen tot een *social enterprise*. De studenten kunnen daarbij voortborduren

op eerder onderzoek op het gebied van app- en beacontechologie.
Koning: "Bij het Store Innovation Lab is eerder al onderzoek gedaan naar locatiespecifieke berichten in de winkel; met name naar de vraag welke berichten wel en welke niet werken. De inzichten

die dat heeft opgeleverd, kunnen we weer meenemen in dit onderzoek. Zo genereren de labs over en weer kruisbestuiving."

'Faalervaringen vergroten de kans op toekomstig ondernemerssucces'

Hoe effectief zijn onderwijs- en versnellingsprogramma's op het gebied van ondernemerschap? Hoe kunnen ondernemers leren van mislukkingen en hoe kunnen ze effectief hun krachten bundelen in collaborative entrepreneurship? Deze drie vragen staan centraal in het lectoraatsonderzoek van het Programma Ondernemerschap.

Ondernemerschap is ouder dan de weg naar Rome. Dat neemt niet weg dat de belangstelling voor ondernemerschap groter dan ooit is. Dat geldt ook voor de noodzaak om onderzoek te doen naar nieuwe ontwikkelingen, zoals *collaborative entrepreneurship*, oftewel ondernemen binnen een netwerk.

De praktijk leert dat ondernemers steeds vaker hun krachten bundelen om een idee gerealiseerd te krijgen, een product op de markt te brengen of een doorbraak te bewerkstelligen. De gelegenheidscoalities vloeien voor een deel voort uit het feit dat ondernemingen steeds kleiner worden. Lector Entrepreneurship Ingrid Wakkee: "De gemiddelde Nederlandse onderneming is een stuk kleiner dan twintig jaar geleden het geval was. Dat betekent dat ondernemers minder schaal en kapitaal hebben om impact te kunnen maken. Door tijdelijk hun krachten met andere organisaties te bundelen, hebben ze meer innovatievermogen, kunnen ze gemakkelijker grotere en complexere opdrachten verwerven en worden hun risico's gespreid."

Volgens Wakkee is cocreatie tussen verschillende stakeholders steeds vaker een voorwaarde om een maatschappelijk probleem op te lossen of een technologische verandering in gang te zetten. Vooral ondernemers die met een idee willen bijdragen aan een grote transitie, zijn aangewezen op dit soort tijdelijke 'allianties'. Wakkee: "Een

individuele ondernemer heeft niet de schaal en de slagkracht om een wereldomvattende verandering in gang te zetten. Kijk maar naar de uitdagingen in de auto-industrie. Over vijftien jaar heeft de eigen auto plaatsgemaakt voor een vorm van autodelen, is een groot deel van de wereld overgeschakeld op elektrische auto's en zijn al onze auto's zelfrijdend. Voor zulke doorbraken heb je echt een groot consortium van organisaties nodig."

Ook binnen het lectoraatsonderzoek is collaborative entrepreneurship een belangrijk onderwerp. Het onderzoek richt zich onder meer op de vraag hoe mkb-ondernemers hun krachten in een tijdelijk netwerk kunnen bundelen, maar kijkt ook naar de manier waarop collaborative entrepreneurship het businessmodel van de betrokken ondernemers beïnvloedt.

Wakkee: "Samenwerken in een coalitie zorgt voor meer innovatievermogen en flexibiliteit. Daar staat tegenover dat het vooraf soms moeilijk is om te bepalen hoe je de winsten verdeelt en de risico's spreidt. Zeker bij langdurige openinnovatietrajecten, waarin ondernemers in wisselende coalities en soms op ad-hocbasis samen komen, worden ondernemers geconfronteerd met vragen als: wie is de eigenaar, wie betaalt wat en wie neemt het risico? Dat is vaak een hele lastige puzzel."

Failure and recovery

Een ander thema dat uitvoerig in het lectoraatsonderzoek aan bod komt, is *failure and recovery*. Oftewel: hoe leren ondernemers van eigen en andermans mislukkingen? Het thema weerspiegelt een actueel maatschappelijk probleem: van alle startende bedrijven weet slechts de helft de eerste vijf jaar te overleven. Met alle gevolgen van dien. Falen leidt, zeker als dat gepaard gaat met een faillissement, vaak tot het verdwijnen van ondernemerskapitaal en *know how*. Ingrid Wakkee: "Ondernemen gaat gepaard met grote risico's, maar het is zonde als ondernemers na die ene mislukking het bijltje er definitief bij neergooien, ook omdat zij als ervaringsdeskundige vaak precies weten hoe ze het de volgende keer wel moeten aanpakken. Elke vorm van ondernemerservaring, maar met name faalervaring, vergroot de kans op toekomstig ondernemerssucces."

Het lectoraatsonderzoek richt zich onder meer op de vraag hoe ondernemers van hun mislukkingen kunnen leren en hoe hun lessen kunnen worden doorgegeven aan andere ondernemers die in een vergelijkbare situatie starten. Bovendien werkt Wakkee, samen met docent-onderzoekers en studenten, aan een database met 'faalverhalen': van een gestrand innovatietraject tot een faillissement en van een net niet gerealiseerde startup tot een mislukte poging om op te schalen.

Testlab

Door de faalervaringen en mislukkingen in kaart te brengen hoopt Wakkee onder meer te achterhalen wat ondernemers kunnen doen om eerder toegang te krijgen tot financieel kapitaal. Bovendien geven de mislukkingen studenten een verhelderende blik op de 'achterkant' van het ondernemen. Wakkee: "Leren van je mislukkingen is nog een onderbelicht aspect van ondernemerschap. In ons onderwijs, en ook in de maatschappij, ligt de nadruk

sterk op het starten van een onderneming, maar aan veel levensvatbare initiatieven gaan een of meer mislukkingen vooraf. Het is belangrijk dat studenten ook dat aspect meekrijgen."

De derde en laatste onderzoekslijn richt zich op de vraag hoe effectief de programma's zijn waarmee overheid, bedrijfsleven en onderwijs ondernemerschap proberen te stimuleren. Van onderwijsprogramma's waarin studenten worden gestimuleerd tot 'ondernemend handelen' tot minoren die specifiek op ondernemerschap zijn gericht en van versnellingsprogramma's tot (pre-)incubators.

Ingrid Wakkee: "Overheden, kennisinstellingen, maar ook private partijen zoals multinationals investeren soms enorme bedragen om startende ondernemers op de beroepspraktijk voor te bereiden en meer ondernemers klaar te stomen voor de Amsterdamse economie. Daarom is het belangrijk dat we goed in kaart brengen wat die programma's voor effect hebben."

Het onderzoek haakt in op de ambitie van de HvA om uit te groeien tot de meest ondernemende hogeschool van Nederland. Ook de gemeente Amsterdam stimuleert ondernemerschap vanuit de kennisinstellingen met behulp van het IXAnext-programma, een gemeentelijk actieprogramma waaruit een deel van het Programma Ondernemerschap wordt gefinancierd. Wakkee: "Door deze ambities wordt de HvA de komende jaren een testlab, waarin we van dichtbij kunnen bekijken wat de directe en indirecte effecten zijn van de investeringen en inspanningen. Dat maakt het onderzoek nog waardevoller en interessanter."

Facts and figures: lectoraat Ondernemerschap

Gebied	Onderwerp	Indicator	Aantal	Toelichting
HR	Docent onderzoekers	Ledenkenniskring	8	Afwakking uit of betrokken bij Amsib, CE, FOO, DMCI
		Waarvan gepromoveerd	3	
Outreach	PublieksLezing	Waarvan bezig (met voorbereiding) promotietraject	5	Taboe op het falen bij ondernemers (Kerckebosc, 15 juni 2017) Faalverhalen Research Meetup Floor
		Aantal lezingen	2	
	Gemiddeld aantal deelnemers	30		
	Deelname interne netwerk events	Aantal events	4	
	Deelname externe netwerk events	Aantal events met en voor ondernemers en beleidsmakers	8	
Onderzoek	Publicaties	Conferentiepapers	4	HTSF, UIIN, 3 ^E Wakkee, Hoestenberghe, Mwasalwiba Lectorale rede Ondernemen doe je niet alleen
		Wetenschappelijke publicaties	1	
		Overig	1	
	Conferentie deelname	Workshops hosted	2	ECSB entrepreneurship education conference, Dublin HTSF – sessie over applied research at the Knowledge Mile
		Conferenties co-hosted	1	
Onderzoeksubsidie	Aantal onderzoeksvorstellen	2	Interreg Phise en lab Sociaal Ondernemerschap i.s.m Gemeente Amsterdam (voorlopig teruggetrokken 11/17) NRO ondernemerschap in het voortgezet onderwijs (met Sultan Goksen, FOO) (afgewezen)	
Onderwijs	Actieve bijdrage aan onderwijs	Gastcolleges	2	Minor ondernemerschap, HBO ICT, innovatiemanagement Deeltijd, CE, IBL
		Scriptie begeleiding	3	
		Aantal studenten bereikt	200+	
	Docentenkring	Aantal bijeenkomsten	6	
		Aantal aangesloten docenten	60	
Aantal aangesloten faculteiten		7		
	Gemiddeld aantal deelnemers per sessie	10		
Onderwijsontwikkeling	Betrokken bij ontwikkeling AD ondernemerschap			

Manager CAREM Lucy Kerstens:

'Ondernemerschap is een stuk zichtbaarder'



Van een eerste prille visie tot een thema dat raakvlakken heeft met alle onderdelen van de HvA: het afgelopen jaar is met man en macht gewerkt om het Programma Ondernemerschap van de grond te krijgen. CAREM-manager Lucy Kerstens: "Het is een rijdende trein waar je opspringt."

Hoe veranker je ondernemerschap in onderwijs en onderzoek? Hoe versterk je ondernemerschapsvaardigheden van studenten en docenten en hoe zorg je dat nieuwe ideeën en wetenschappelijke inzichten over ondernemerschap 'terugvloeien' naar onderwijs en stakeholders buiten de HvA? Die vragen lagen vijf jaar geleden ten grondslag aan het Programma Ondernemerschap, een hogeschoolbreed programma dat in alle onderdelen van de HvA aanwezig is.

De eerste plannen voor een overkoepelend Programma Ondernemerschap dateren uit 2013. Een jaar later werd het Programmaplan Ondernemerschap aan HvA-rector Huib de Jong aangeboden. Het programma beschrijft hoe de HvA zich kan ontwikkelen tot een kenniscentrum op het gebied van *responsief ondernemen*, een vorm van ondernemerschap die proactief reageert op nieuwe wereldwijde uitdagingen, zoals digitalisering, globalisering en duurzaamheid.

"Ondernemerschap staat in het middelpunt van de belangstelling. Op elke faculteit zijn verbindingen met onderzoek en onderwijs."

Het programma kwam pas echt in een stroomversnelling door de komst van Ingrid Wakkee. Wakkee trad in juni 2016 als lector Ondernemerschap aan. "Ingrid Wakkee heeft het ondernemerschapsonderwijs op de HvA een enorme impuls gegeven", zegt Lucy Kerstens, manager van kenniscentrum CAREM, waar ook het Programma Ondernemerschap is ondergebracht. "Ze heeft ervoor gezorgd dat ondernemerschap in het middelpunt van de belangstelling staat, er op elke faculteit verbindingen zijn met onderzoek en ondernemerschapsonderwijs en iedereen ons weet te vinden: van Amsterdamse ondernemers tot de EU."

Eilandjes

Met het Programma Ondernemerschap borduurt de HvA voort op twaalf jaar

ondernemerschapsonderwijs. Dat neemt niet weg dat de verschillende onderwijsmodules waarin ondernemerschap belicht wordt tot voor kort nog vaak los van elkaar opereerden. Kerstens: "Het aanbod was behoorlijk versnipperd en inefficiënt. De ene docent die zich met ondernemerschap bezighield, had soms geen idee wat een collega bij een andere faculteit deed, maar mede dankzij de docentenkring Ondernemerschap weten de docenten elkaar steeds beter te vinden en zijn de onderwijsprogramma's beter op elkaar afgestemd. De eilandjes zijn echt aan het verdwijnen."

Met de komst van het lectoraat heeft ondernemerschap een volwaardige plaats gekregen op de Hogeschool van Amsterdam. Het thema is niet meer uit de onderwijsprogramma's weg te denken en ook de HvA-visie op ondernemerschap is aanzienlijk verbreed.

Universiteitje spelen

In het Programma Ondernemerschap gaat veel aandacht uit naar onderzoek. Met de onderzoeken profileert de HvA zich als kennisinstelling op het gebied van ondernemerschap en krijgt het onderwijs verbinding met een onderzoeksvisie, een fenomeen dat op de HvA nog relatief nieuw is. Kerstens: "Toen ik hier zeven jaar geleden kwam werken, was onderzoek nog een vreemde eend in de bijt. De HvA was vooral op onderwijs gericht. Er werd zelfs letterlijk gezegd: 'We gaan geen universiteitje spelen.' Mede onder impuls van de Vereniging van Hogescholen en onze bestuursvoorzitter Huib de Jong heeft de HvA onderzoek als een tweede primaire proces omarmd."

Volgens Kerstens is de nadruk op onderzoek zelfs een van de succesfactoren van het Programma Ondernemerschap. "Door de resultaten van onderzoek weer een plaats te geven in het lesprogramma wordt het

onderwijs sterker en zijn studenten beter voorbereid op een toekomst waarin ondernemerschap belangrijk is. Niet alleen omdat ze meer van ondernemerschap weten, maar ook omdat ze de filosofische vragen achter ondernemerschap durven te stellen. Bijvoorbeeld vragen als: hoe ziet ondernemerschap er binnen een organisatie uit? Hoe kun je met jouw idee of product meerwaarde leveren en wanneer ben je eigenlijk ondernemer

Kansen herkennen

Met het Programma Ondernemerschap belicht de HvA een thema dat niet alleen van groot belang is voor de Amsterdamse economie, maar ook op de warme belangstelling van 'Europa' kan rekenen. Twee jaar geleden deed de HvA, samen met de VU en de UvA mee aan de EU-toets *Higher Education Innovates*, waarin ondernemerschap een prominente rol speelt. Kerstens: "De EU ziet innovatie als een motor voor de ontwikkeling van de Europese economie. Dat betekent dat je in je onderwijs veel ruimte moet creëren voor het herkennen en benutten van kansen. Het Programma Ondernemerschap sluit daar heel mooi op aan."

"Achter de schermen is ontzettend veel werk verricht om het programma van de grond te krijgen en zijn huidige vorm te geven. Nu zijn we zover dat we de vruchten kunnen plukken."

Volgens Kerstens is ondernemerschap inmiddels stevig verankerd in de hogeschool. Wat in 2013 begon als een klein initiatiefgroepje is vijf jaar later uitgegroeid tot een programma waarbij 8 lectoraten, 24 onderzoekers en honderden studenten betrokken zijn. De drie entrepreneurial labs draaien op volle toeren, pre-incubator 10K heeft zijn

eerste lichting studentondernemers 'afgeleverd' en in de onderwijsprogramma's en de docentenkring staat ondernemerschap prominent op de agenda.

Kerstens: "Achter de schermen is ontzettend veel werk verricht om het programma van de grond te krijgen en

zijn huidige vorm te geven. Nu zijn we zover dat we de vruchten kunnen plukken. Het enthousiasme voor ondernemerschap is binnen de HvA enorm toegenomen en de programma's zijn een stuk zichtbaarder geworden, ook voor de buitenwereld. Daar ben ik ontzettend blij mee.

Blik op de toekomst

Van ontwikkelen en exploreren naar professionaliseren en opschalen

Na een jaar van ontwikkelen en exploreren zal 2018 in het teken staan van professionaliseren en opschalen. Op basis van de behaalde resultaten in 2017 is een aantal concrete ambities geformuleerd voor elk van de pijlers van het Programma Ondernemerschap.

Het lectoraat Entrepreneurship wil samen met de opleidingen een start maken met de opzet van de database met faalverhalen en in samenwerking met het Finance Lab en professionals uit het werkveld een Raak Publiek aanvragen. Ook willen we een start maken met een eerste onderzoek op het gebied van collaboratief ondernemerschap op het gebied van stadslandbouw. Hiervoor zal onder meer een Kiem-aanvraag worden geschreven en wordt een sleutelproject ingediend bij Urban Management.

Voor de onderzoekslijn effecten van entrepreneurship education wordt een start gemaakt met in elk geval twee onderzoekstrajecten: ondernemerschapsonderwijs in het voortgezet onderwijs en effecten van ondernemerschapsonderwijs op employability. Daarvoor worden tevens promotiebeurzen voor leraren aangevraagd bij NWO. Leden van de kenniskring zullen actief deelnemen aan relevante wetenschappelijke en professionele conferenties en zullen bijdragen aan ten minste vijf wetenschappelijke en professionele publicaties.

Daarnaast wordt aandacht besteed aan de doorontwikkeling van de docentenkring. Het doel daarbij is om de leden nauwer te betrekken bij de opzet en uitvoering van onderwijs en meer samenwerking tussen docenten te stimuleren voor de uitvoering van het onderwijs. Verder zal het lectoraat zich

blijven inspannen voor de implementatie van een aantal bijzondere regelingen, zoals afstuderen in een eigen onderneming om de combinatie studeren en ondernemen te faciliteren en een actieve bijdrage te blijven leveren aan de uitvoering en ontwikkeling van ondernemerschapsonderwijs binnen de HvA.

Ambities labs

Met betrekking tot de entrepreneurial labs zijn een viertal ambities geformuleerd. Ten eerste moeten de inspanningen van de afgelopen jaren in 2018 worden gematerialiseerd in de vorm van een groter aantal wetenschappelijke en professionele publicaties en leiden tot het binnenhalen van meer externe financiering voor het uitbreiden van de onderzoekscapaciteit. Ten tweede is het doel om met de labs Social Entrepreneurship en Store Innovation de stap te zetten naar het betrekken van meer faculteiten om nog beter te kunnen profiteren van de multidisciplinaire kennis die binnen de HvA beschikbaar is.

Ten derde is het doel om de samenhang en kennisuitwisseling tussen de verschillende labs en met het lectoraat Entrepreneurship te versterken en meer vanuit een gezamenlijke visie op ondernemerschap te opereren. Tot slot is de ambitie om de werkgroep Entrepreneurship & Health te laten doorgroeien naar een volwaardig lab, waarin een eigen onderzoekslijn gestalte krijgt.

Professionalisering en opschaling

In het ondersteuningsprogramma zijn professionalisering en opschaling de belangrijkste aandachtspunten voor 2018. Doel is om het bereik van de bestaande programma's binnen de hogeschool te vergroten en een groter deel van de studenten te betrekken bij de activiteiten en programma's. Marketing en communicatie, maar ook samenwerking met anderen binnen en buiten de HvA spelen hierbij een belangrijke rol. Voor de evenementen zal nadere samenwerking met Floor worden gezocht en zal de samenwerking met het Media Lab, de Knowledge Mile en de partners binnen Ixanext worden versterkt.

Verder zal worden gewerkt aan de uitbreiding van de coachings- en mentorpool voor 10K. Deze pool moet komen te bestaan uit interne en externe experts en externe ervaren ondernemers die deelnemers aan het 10K-traject van extra ondersteuning kunnen voorzien. Het via Ixanext opgeleverde mentorplatform StartupandRunning zal daarbij een belangrijke tool vormen. Om de doorstroom vanuit 10K naar het Amsterdamse ecosysteem nog beter te faciliteren, zal daarnaast nauwere samenwerking met de verschillende lokale incubator- en

acceleratorprogramma's worden gezocht.

Daarnaast zullen twee nieuwe programma's worden toegevoegd aan het bestaande pallet. In 2018 wordt gestart met de Entrepreneurship College's – the Global Goal editions, waarin experts en ondernemers in een Universiteit-van-Nederland-achtige setting studenten en docenten vertellen over de ontwikkelingen en trends die gerelateerd zijn aan de sustainable development goals² en hen inspireren deze goals als startpunt te nemen voor hun eigen ondernemende activiteiten. Deze reeks wordt in samenwerking met het KIT³ aangeboden.

Daarnaast zal in het najaar van 2018 onder de noemer 'the Sixteen' een studiereis met en voor 16 studenten van verschillende faculteiten worden aangeboden, waarin de nadruk ligt op het bestuderen van een Europees ondernemend ecosysteem.

Een overkoepelend aandachtspunt voor 2018 is de interne onderzoeksevaluatie die in de tweede helft van 2018 zal plaatsvinden. De voorbereidingen hierop zullen veel tijd en aandacht kosten, maar bieden goede kansen om te zien waar het Programma Ondernemerschap staat en wat nodig is om in de komende jaren de ambities te verwezenlijken.

² www.globalgoals.org

³ Het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT) presenteert zich als House of SDG's

Publicatieoverzicht

Wetenschappelijke publicaties

- Verhagen, T & Bloemers, D 2017, 'Exploring the cognitive and affective bases of online purchase intentions: a hierarchical test across product types' *Electronic Commerce Research*, pp. 1-26.
- Vonkeman, C, Verhagen, T & Van Dolen, W 2017, 'The role of local presence in online impulse buying' *Information & Management*, pp. 1038-1048.
- Wakkee, I, Hoestenbergh, K & Mwasalwiba, E 2017, 'Capability, social capital and opportunity-driven graduate entrepreneurship in Tanzania' *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Conferentiepapers

- Kor, B, Wakkee, I, van der Sijde, P 2017, 'How to promote managers' innovation behavior at work: effects of innovativeness, self-leadership, risk taking and gender difference'. Presented at the High Tech Small Firms Conference, June 14th Amsterdam
- Martina, RA & Wakkee, I, Entrepreneurship education for the acquisition of entrepreneurial expertise: A study of quality over quantity.
- Wakkee, I, van Beijnum, B & van der Sijde, P 2017, 'Organizational inheritance through knowledge, culture and networks: the case of Fokker Aircraft' Paper presented at High tech small firms conference, June 15th Amsterdam, Netherlands

Overige

- Wakkee, I (2017) Ondernemen doe je niet alleen. Lectorale Rede, 5 september Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam

Professionele publicaties

- Abu Ghazaleh, N, Hogenstijn, M, Meerman, M, Zinsmeister, J & Ballafkih, H 2017, Meedoen in Nieuw-West 2: de rol van bedrijven in de participatiesamenleving. Hogeschool van Amsterdam, Urban Management, Amsterdam.
- Hogenstijn, M, Zinsmeister, J, Sander, J & Meerman, M 2016, In geouwehoer kun je niet werken: eindrapport Leernetwerk Sociaal Ondernemerschap en Omgaan met de Overheid - pilot Amsterdam Nieuw-West. Hogeschool van Amsterdam, Lab Social Entrepreneurship, Amsterdam.
- Moes, A & Verhagen, T, (2017) Drie manieren om meer bezoekers de winkel in te krijgen, 2017, Web publication/site, RetailTrends.
- Moes, A, Verhagen, T & Van Lunsen, A, (2017) Meer winkelbezoek met digitale schermen: de invloed van assortiment, prijs en content, artikel Web publication/site, MarketingTribune.
- Moes, A, Verhagen, T & van Vliet, HMM, Dit doen visuele aantrekkingskracht en entertainment met de klant, 2017, Web publication/site, RetailTrends.
- Risselada, A, Hagen, D & Weltevreden, J 2016, De kracht van collectieve marketing voor winkelgebieden: hoe online marketing activiteiten het fysieke winkelgebied kunnen versterken. Hogeschool van Amsterdam, Amsterdam.
- Risselada, A, Hagen, D, Weltevreden, J & de Boer, D, Invloed van collectieve digitale marketing op bezoekers van binnensteden, 2017, Web publication/site, Hogeschool van Amsterdam, Centre for Market Insights, Amsterdam.
- Risselada, A, Hagen, D, Weltevreden, J & de Boer, D, Digitale marketing en kenmerken van collectieven in binnensteden, Hogeschool van Amsterdam, Centre for Market Insights, Amsterdam.
- Verhagen, T & Moes, A, Effectief met technologie in de winkel: zet het aankoopproces centraal, 2017, Web publication/site, Emmerce
- Verhagen, T, Haal meer uit Omnichannel: Calimero als kracht & 4 andere richtlijnen, 2016, Web publication/site, Frankwatching.
- Weltevreden, J, Verhagen, T & de Boer, N 2017, .Shop: attitudes and preferences of Dutch online shoppers. Amsterdam University of Applied Sciences, Amsterdam.
- Weltevreden, J, Worldwide internet penetration, 2000-2016, 2017, Web publication/site, Hogeschool van Amsterdam, Centre for Market Insights.
- Weltevreden, J, Twinkle100 2017 Dashboard, 2017, Web publication/site, Hogeschool van Amsterdam, Centre for Market Insights, Amsterdam.

Gehonoreerde onderzoeksaanvragen

- Moes, A, Verhagen, T, Weltevreden, JWJ & van Vliet, HMM 2017, KIEM-aanvraag: van passant naar klant: De rol van digitale schermen in de etalage. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Crossmedia, Amsterdam.
- Verhagen, T, Moes, A, Weltevreden, J, van Vliet, H & Koning, N 2017, Meer bezoekers naar mijn winkel: winkelbezoek verhogen met innovatieve technologie: RAAK MKB aanvraag. Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Digitale Media en Creatieve Industrie (CREATE-IT), Amsterdam.
- van Vliet, HMM, Moes, A, Weltevreden, JWJ & Verhagen, T 2017, KIEM-aanvraag: geofencing. Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Digitale Media en Creatieve Industrie (CREATE-IT), Amsterdam.