

BE.Entrepreneur / Boost Enable Educate

Een co-creatie initiatief van



Auteurs : Emmanuelle Ghislain, Laurent Coulie et Karel Volckaert

Agenda

01	Context en methodologie	03
02	Samenvatting	05
03	Hypotheses, beperkingen en starthoudingen	08
04	Aanbevelingen	09
05	Wat is de volgende stap?	21
06	Annexes:	22
I	De geïdentificeerde maatregelen	22
II	Bibliografie	25

/01 Context en methodologie

Aan de vooravond van de verkiezingen van 2024 en de vorming van regeringen op federaal en gewestelijk niveau, wil het ecosysteem van Belgische ondernemers bijdragen aan de ontwikkeling van ambitieus en concreet beleid voor onze economie door de spelers in de sector samen te brengen en hun verwachtingen en voorstellen te delen met de politieke wereld. Vanuit een collectieve drive stellen zij hun middelen en vaardigheden ten dienste van de maatschappelijke uitdagingen waarmee ons land vandaag wordt geconfronteerd.

In een onuitgegeven aanpak hebben drie nationaal actieve organisaties uit de burgersamenleving – de Pulse Foundation, Belgium's 40 under 40 en het Itinera Institute – de handen in elkaar geslagen om de ontmoeting met actoren op het terrein te faciliteren, hun ideeën te bundelen en hun boodschap en aanbevelingen over te brengen aan het hele ecosysteem en aan het beleid. De drie organisaties verenigen uiteenlopende profielen: ondernemers, academici, werknemers en ambtenaren, afkomstig uit de verschillende Belgische regio's, en tijdens verschillende fases in hun loopbaan. De diversiteit aan profielen, van wie velen actief hebben deelgenomen aan dit initiatief, biedt een uniek perspectief op het onderwerp en op de gekozen werkwijze.

Uit onze analyse blijkt dat de **actoren uit het ecosysteem** tussen kennisinstellingen, kapitaalverschaffers en ondernemers, verspreid over het hele grondgebied en even goed actief in lokaal sociaal als internationaal hoogtechnologisch ondernemerschap, **neigen naar een gedeeld discours** over de veranderingen die het ondernemerschap in België verder kunnen stimuleren. We willen dat de aanbevelingen concreet en uitvoerbaar zijn, dat de voorstellen zo goed mogelijk geïdentificeerde pijnpunten aanpakken, eerder dan een vrome wens te uiten voor systemische hervormingen waarvan we niet weten waar te beginnen.

Het doel van dit initiatief was dan ook om de stemmen te bundelen van zij die bijdragen aan de gemeenschap met ondernemerschap als middel en **om specifieke, gedocumenteerde voorstellen op tafel te leggen** die het verschil kunnen maken. **We nodigen beleidsmakers uit om deze goede praktijken uit de ondernemerswereld te overwegen**, zonder enige andere agenda dan om de zaken in ons land vooruit te helpen.

In het afgelopen jaar is de volgende methode gevolgd:

- 1** **Vorbereidend werk binnen de initiatiefnemende organisaties** om voorlopige denkrichtingen te identificeren



- 2** **De verdieping en verrijking van deze ideeën** met de bijdragen van de belanghebbenden in het ondernemersecosysteem (ondernemers zelf, maar ook incubatoren, financiers, netwerkverenigingen, enz.) tijdens twee co-creatiesessies.

- a. De eerste sessie was voornamelijk gericht op de vraag «Wat?»** Wat moet er gebeuren om een ondernemender België mogelijk te maken?
- b. De tweede, gebouwd rond «Hoe?»** Hoe kunnen we het «Wat» effectief realiseren?



- 3** **De zoektocht naar goede praktijken in België maar vooral in het buitenland:** welke instrumenten werden elders ontwikkeld, is de impact ervan gedocumenteerd, en een reflectie over de verwachtingen van een implementatie bij ons.



- 4** **De prioritering van drie belangrijke aanbevelingen** waarop we ons willen richten met aanzienlijk potentieel voor het ondernemerslandschap.



- 5** **De voorstelling van dit collectieve werk** tijdens een plenaire sessie op 22 april 2024 en de opening van een diepgaand debat over de beleidsaanbevelingen met alle belanghebbenden.



Uiteraard houdt dit initiatief niet op op 22 april. We hopen dat het maatschappelijk debat de reflecties die we voorstellen zal verrijken, dat andere actoren hun stem zullen laten horen en dat we samen de uitvoering van deze aanbevelingen voor een ondernemender België kunnen realiseren.

/02 Samenvatting

BE.Entrepreneur is een gezamenlijk initiatief van de Pulse Foundation, Belgium's 40 under 40, en het Itinera Institute, dat **meer dan zestig ondernemers** en andere actoren uit het ecosysteem zoals incubatoren of publieke en private kapitaalverschaffers uit het noorden en zuiden van het land en uit verschillende sectoren heeft **samengebracht**: van sociaal en lokaal ondernemerschap tot tech-ondernemerschap. Door middel van een collaboratief en iteratief proces hebben zij geprobeerd specifieke aanbevelingen te identificeren die een significante en volgehouden impact kunnen hebben op de ontwikkeling van ondernemerschap in België.

Zonder de veranderingen ten goede van de afgelopen tien jaar uit het oog te verliezen, blijft er nog veel groeipotentieel voor ondernemerschap in België onderbenut. **De gedachtewisseling concentreerde zich daarom op de volgende vraag: wat heeft ons land nodig om dat volle ondernemerspotentieel te helpen realiseren? Welke hefboomen zouden we precies moeten inzetten om dat doel te bereiken?**

Na(ast) de co-creatiesessies besteedden we enkele maanden de tijd om lokale en internationale goede praktijken te onderzoeken, die een antwoord kunnen bieden op de belangrijkste uitdagingen voor ons land, onze eigen economische en culturele bijzonderheden indachtig.

Uit de tientallen voorstellen konden al snel drie **prioritaire en complementaire assen** worden geïdentificeerd;

- Ⓐ **Boost:** de publieke sector kan een veel actievere rol spelen om ondernemerschap te ondersteunen en de schaarse publieke middelen nog efficiënter inzetten;
- Ⓑ **Enable:** het rendement op onze O&O-capaciteit, de primaire grondstof van ons land, kan nog beter;
- Ⓒ **Educate:** we moeten het probleemoplossend vermogen - hoeksteen van de ondernemende geest én de brug tussen ondernemerschap en kennisinstellingen in het ecosysteem - prikkelen, en bij zowel jongeren als al wat ouderen de overeenkomstige vaardigheden helpen ontwikkelen.

De reflecties van de deelnemers en de analyses die we daarop baseerden, hebben geleid tot **een shortlist van 25 hefboomen**, waarvan de implementatie in België maar vooral ook in andere Europese landen aantoont dat ze werken, ook al varieert de afweging tussen haalbaarheid en impact in dat brede spectrum van interventies.

Wat het levenspad van de ondernemer betreft, kunnen deze maatregelen even goed van invloed zijn aan het begin van de cyclus (ideevorming, het ontwerp van een project), maar ook in een verder gevorderd stadium van maturiteit (internationale groei) of zelfs de stopzetting van een activiteit (reboot na een faling bijvoorbeeld).

Sommige interventies zijn bijzonder interessant wegens:

- hun transversale inzetbaarheid in alle stadia van de cyclus van de ondernemer
- een tastbare en gedocumenteerde impact in het buitenland in termen van gecreëerde maatschappelijke meerwaarde
- hun haalbaarheid op korte als op lange termijn
- een antwoord op ieder van onze assen: Boost, Enable en Educate

Daaruit kwamen **drie sleutelmaatregelen** naar voor, die we hieronder toelichten.

Ⓐ Boost: Openbare aanbestedingen - en het aankoopbeleid door de overheid in het algemeen - zijn een enorme hefboom voor innovatie, niet in het minst ten voordele van lokale KMO's.

Er bestaan honderden soorten subsidies ter ondersteuning van ondernemerschap in België. Maar ondernemers willen geen premiejagers zijn: zij zijn vooral op zoek naar markten en klanten, of ze nu actief zijn in spitstechnologie of in sociaal ondernemerschap. Vandaag wordt slechts een derde van de openbare aanbestedingen toegekend aan Belgische KMO's; dit cijfer plaatst ons aan de staart van de EU-landen. Nochtans zijn er interessante praktijken te vinden in de ons omringende landen. Nederland heeft Startup in Residence bijvoorbeeld en Europa maakte de oprichting van Innobrokers mogelijk: actoren die de concrete verbinding leggen tussen overheidsinstanties, van gemeentelijk tot federaal niveau, en KMO's die innovatieve oplossingen te bieden hebben. De resultaten zijn duidelijk: het is minstens twee keer effectiever om op die manier middelen toe te wijzen via openbare aanbestedingen dan door subsidies te gebruiken.

Ⓑ Enable. De vaak lange weg tussen idee en marktintroductie kan versneld worden door alvast deze twee belangrijke katalysatoren:

- a. het opzetten van testomgevingen, met name **Regulatory Sandboxes**, die zowel aan de uitdagingen van de private als die van de publieke sector tegemoetkomen. Disruptie komt niet zelden in de problemen om «binnen het bestaande regelgevend kader te passen», als dat kader al bestaat of niet voorbijgestreefd is; omgekeerd staat de regulator voortdurend voor het dilemma met betrekking tot haast elke innovatie: overreguleren of onderreguleren?

Regulatory Sandboxes stellen innovatoren én regulatoren, consumenten, investeerders en andere belanghebbenden in staat samen te werken aan de opbouw van een aangepast kader voor nieuwe toepassingen. Ze worden vandaag gebruikt in 17 Europese landen, voornamelijk binnen de financiële, mobiliteits- en energiesectoren. Het Verenigd Koninkrijk heeft bijvoorbeeld een eerste evaluatie gepubliceerd die een significante impact op zijn fintech-ecosysteem liet zien.

- b. Ook tussen kennisinstellingen en ondernemers kan een heldere regelgeving innovatie vooruit helpen: de Nederlandse **«Deal terms Principles», onderschreven door alle universiteiten en andere kennisinstellingen van het land, met duidelijke en transparante voorwaarden voor het creëren van universitaire spin-offs**, maken bijvoorbeeld ook in Zwitserland een versnelde «go-to-market» van onderzoek mogelijk. Het aantal innovatieve bedrijven uit de academische wereld kan daarmee verdrievoudigen in vergelijking met ons land.

- © Educate: De ontwikkeling van een ondernemende geest, bijvoorbeeld door onderwijs gebaseerd op project-based learning, is de eerste stap op weg naar ondernemen en innoveren.** Het cultiveren van een ondernemersgeest, van een probleemoplossende houding, is goed voor iedereen: zowel voor de ondernemer als voor de «ondernemende» persoon. Om de niet bijzonder bloeiende ondernemerscultuur en perceptie in België te helpen ontwikkelen, is het cruciaal om leerlingen al op jonge leeftijd, maar zeker tussen hun 10 en 14 jaar, de tools te geven die nodig zijn om hun creativiteit en talenten te ontdekken en versterken. Het gaat erom de kiemen van probleemoplossende vaardigheden te doen groeien en jongeren aan te moedigen om samen te werken en naar oplossingen te zoeken. Het FUSE Studio-project bijvoorbeeld in de Verenigde Staten, behaalt indrukwekkende resultaten in termen van creativiteit, het stimuleren van STE(A)M-aanleg (vooral bij meisjes) of manieren om om te gaan met fouten en falen: allemaal essentiële vaardigheden om nieuwe generaties «ondernemend» te maken en de waardering voor «probleemoplossers» te verhogen. Het project laat tegelijk zien dat schooluitval en zittenblijven kan worden tegengegaan.

Deze drie aanbevelingen omvatten verschillende rollen die de staat op zich neemt: als subsidieverlenende instantie, zijn regulerende macht en zijn organisatie van het onderwijs. Elk van deze aspecten heeft zijn eigen complexiteit, maar de complementaire werking van deze rollen kan een aanzienlijke impact hebben op de ontwikkeling van ondernemerschap. We zien de publieke sector daarom als een partner in het ecosysteem rond ondernemerschap die een faciliterende rol kan spelen door gebruik te maken van het volledige scala van zijn bevoegdheden.

/03 Hypotheses, beperkingen en starthoudingen

De geest die de gemeenschap achter dit initiatief bezielt, is **bescheiden** en **constructief**. We zijn ons bewust van de realiteit(en) van dit land en willen de bondgenoot zijn van wie beslissingen moet nemen voor morgen en voor de toekomstige generaties.

Deze reflectie is gebaseerd op verschillende hypothesen die uiteraard de inhoud ervan beïnvloeden. We willen er ook op wijzen dat de aanbevelingen **het resultaat zijn van een collectief proces** en dat de inhoud ervan niet noodzakelijkerwijs de persoonlijke of organisatorische opvattingen van ieder van de bij dit proces betrokken partijen hoeft te weerspiegelen.

Eerste hypothese is dat er vooral wordt gekeken naar **maatschappelijke meerwaarde**, en niet alleen naar de economische waarde stricto sensu die een maatregel kan opleveren. De gedachtewisseling spreekt ook eerder **van ondernemend/entreprenant** dan van ondernemer/entrepreneur, d.w.z. hij gaat ervan uit dat iedereen de kans moet krijgen om ook als persoon deel uit te maken van de oplossing. **Het is dus geen ondernemerschap omwille van het ondernemerschap, maar ook een proces van persoonlijke ontplooiing, met de idee van het creëren van een positieve impact op de samenleving.**

Deze analyse geeft dus prioriteit aan maatregelen met de hoogste maatschappelijke meerwaarde en een verhoogde haalbaarheid met betrekking tot onze belgo-Belgische realiteit.

Het geheel aan aanbevelingen is te bekijken doorheen verschillende lenzen. We hebben er hier voor gekozen om het te vertellen als een ondernemersreis met de context daarrond; die kijk staat soms haaks op de politieke realiteit, waarin onze beleidsmakers er meestal toe gebracht worden te denken in termen van verticale bevoegdheden.

Tot slot hebben we ervoor gekozen om onze communicatie te concentreren op drie belangrijke aanbevelingen, voor zoveel mogelijk duidelijkheid en impact in onze boodschap. Het spreekt voor zich dat, ook al zijn ze niet als prioriteit gekozen, **de andere 22 genoemde oplossingen evenzeer relevant** zijn. Of het nu gaat om de reboot van ondernemers of het ondernemerschap door vrouwen, de andere ideeën blijven essentiële hefboomen voor onze economie en onze samenleving. We staan ter beschikking van iedereen die geïnteresseerd is in de resultaten van ons onderzoek en onze reflecties, en om de link te leggen met hun eigen werk op zoek naar het juiste antwoord.

/04 Aanbevelingen

A Boost

België is een land van kmo's. **99%** van de bedrijven die op ons grondgebied gevestigd zijn, heeft minder dan 50 werknemers. De stimulansen en inspanningen van overheden om bedrijven te helpen groeien zijn aanzienlijk, en hoewel niet alle bedrijven voorbestemd zijn om wereldwijd actief te worden, blijft een groot deel van onze kmo's erg klein en missen ze zo een deel van hun potentieel voor nog meer waardecreatie. Het Belgische ondernemersweefsel is inderdaad een enorme troef voor ons land, en de bedrijven die erin slagen hun volle potentieel te ontwikkelen, zijn die bedrijven die bovenop economische waarde het grootste deel van de maatschappelijke waarde genereren, met name door middel van het creëren van banen.

Verschillende factoren kunnen een verklaring bieden voor deze onderbenutting van het potentieel. Enerzijds kent België een zwak ontwikkelde ondernemerscultuur en een gebrek aan ambitie (zie aanbeveling 3), en aan de andere kant vinden bepaalde ondernemerspopulaties moeilijk toegang tot financiering en netwerken; dit is met name het geval voor vrouwelijke ondernemers.

De door de overheid ontwikkelde subsidie-instrumenten lijken tegen hun grenzen aan te lopen: gebrek aan leesbaarheid (in 2016 waren er nog meer dan 500 verschillende subsidies in België), aanzienlijke administratieve lasten (alvast aan de kant van de ondernemers, om nog maar te zwijgen van de impact op de administraties), de oorspronkelijke doelstelling van de subsidie niet – of niet efficiënt – gehaald.

Er bestaan andere manieren om ondernemers dat «duwtje in de rug» te geven dat soms nodig is, op een manier die tegemoetkomt aan de vereiste van goed en efficiënt bestuur.

**Aanbeveling
nr. 1**

Een aankoopbeleid door de overheid dat innovatie en kmo's ondersteunt

Veel meer dan premiejagers te willen zijn, zijn ondernemers vooral op zoek naar markten en klanten.

Elk jaar wordt er **meer dan 70 miljard** uitgegeven door onze overheden via openbare aanbestedingen. Zij zijn dan ook een belangrijke bron van versnelde ontwikkeling voor de particuliere sector, met name voor kmo's.

In navolging van de Europese richtlijnen is er door de verschillende bestuursniveaus meer aandacht besteed aan de uitbreiding van overheidsopdrachten naar kmo's. De resultaten blijven echter gemengd. Zo is België een van de slechtste leerlingen van de klas: minstens één oproep op vijf krijgt niet meer dan één offerte, het aantal opdrachten dat naar kmo's ging daalde van 34% in 2019 naar 28% in 2021, in niet meer dan een derde van de aanbestedingen maken Belgische overheden bekend wie deelnam en wie won. Bovendien worden opdrachten in meer dan 10% van de gevallen gegund aan niet-Belgische bedrijven, wat drie keer hoger is dan bijvoorbeeld in Nederland.

België is evenwel niet het enige land dat moeilijkheden ondervindt, zowel op het gebied van publieke steun aan innovatie als op het gebied van de toegang tot zijn aanbestedingen voor kmo's. Europa steunde de voorbije jaren onder meer de implementatie van een nieuw instrument, «**Innobrokers**».

Innobrokers-initiatieven streven naar:

1. Het ondersteunen van O&O door als overheid niet zozeer «afgewerkte» producten en diensten af te nemen maar eerder wensen, noden en verwachtingen naar voor te schuiven in een aanbesteding waarbij private partijen – en kmo's in het bijzonder – zelf oplossingen kunnen voorstellen die aan die vereisten tegemoet komen maar nog niet (breed) beschikbaar zijn op de markt;
2. Het engageren van publieke actoren in een minder risico-afkerige, meer innovatiegerichte aanpak van de uitdagingen in energie, klimaat, mobiliteit, zorg, onderwijs... waar het volume van overheidsaanbestedingen een grote impact kan ressorteren;

3. Het creëren en vormgeven van nieuwe markten door de overheid voor die nieuwe oplossingen door als significante first of launching customer op te treden.

Soortgelijke beloftevolle praktijken zijn **Startup in Residence** in Nederland, of het Noorse Leverandørutviklingsprogrammet (LUP).

Mechanismen zoals Innobroker zijn een model van publiek-privaat partnerschap dat België kan inspireren om het aankoopbeleid van de overheden als hefboom te benutten. Dit zou nieuwe klanten én markten aanbrengen voor het economische weefsel van ons land, en tegelijkertijd een efficiënter gebruik van overheidsmiddelen bevorderen, met een rechtstreekse bijdrage tot de economische ontwikkeling en innovatie.

Behaalde en verwachte resultaten

Aan de hand van een reeks indicatoren is het effect van een specifiek aanbestedingsmechanisme voor innovatie gemeten: deze methode bleek twee keer zo doeltreffend als subsidies om het commerciële succes van de gesteunde initiatieven te waarborgen; **73% van de aanbestedingen wordt toegewezen aan kmo's**. Een tweede Europese benchmarking van soortgelijke initiatieven is aan de gang.

Haalbaarheid en maatschappelijke meerwaarde

Initiatieven zoals het Vlaamse Programma Innovatieve Overheidsopdrachten (VLAIO) pionieren al sinds 2009 om public procurement for innovative solutions en het nemen van risico's door de overheid in pre-commercial procurement te stimuleren; Innoviris en NIDO op federaal niveau zijn ook geïnteresseerd. Een stap verder gaan lijkt haalbaar institutioneel. Indien ons land alleen al de toewijzing van overheidsopdrachten terug zou kunnen opkrikken tot – minstens – één derde, zou er al **vier tot vijf miljard euro aan omzet voor innovatieve kmo's bijkomen**.

B Enable

Onze breinen zijn onze grondstof in België. **Met meer dan 3,4% van het bbp** dat aan onderzoek en ontwikkeling wordt besteed, is België een van de wereldleiders op dit gebied. Deze O&O-intensiteit, die financieel sterk wordt gestimuleerd door de overheid, is verdeeld over bedrijven (goed voor 80%), universiteiten en de overheid zelf. In de WIPO-rangschikking van innovatielanden staat België echter slechts op de **23e plaats** en ligt het ver achter op onze buurlanden of de landen van Noord-Europa. Er zijn verschillende redenen voor deze ondermaatse prestaties, variërend van een gebrek aan investeringen in infrastructuur tot een tekort aan beschikbaar talent.

Het leeuwendeel van deze O&O-budgetten is bovendien gericht op grote groepen en slechts in mindere mate de kmo's. Om waarde en banen te creëren binnen kleinere economische structuren en bij te dragen aan de grootst mogelijke spill-over voor ons land, is het daarom essentieel om meer te investeren ook in kmo's als bron van ondernemersdynamiek en innovatie. Dit kan op twee manieren:

- kmo's in staat stellen hun potentieel te ontplooiën door middel van regelgeving die is aangepast aan het onderzoek- en ontwikkelingsproces;
- de commercialisering van intellectuele eigendom ontwikkeld binnen universiteiten en andere kennisinstellingen faciliteren.

Onze analyse suggereert alvast twee antwoorden met een aanzienlijke impact op ons land.

**Aanbeveling
nr. 2-A**

Het gebruik van Regulatory Sandboxes

Innovatie is een van de pijlers die ons zullen helpen zowel de sociale, ecologische als economische uitdagingen waarmee we worden geconfronteerd, aan te pakken. Met het oog op de nood aan versnelling in die transitie is het van essentieel belang dat deugdzame technologieën sneller kunnen worden ingezet. Wenselijke maar disruptieve innovaties botsen echter vaak met onvolledige, ontoereikende of soms zelfs remmende regelgeving. De ondernemer kan zijn technologie dus niet testen, laat staan commercialiseren. Tegelijkertijd is het voor de regelgever moeilijk om het wetgevende kader goed te kalibreren en aan te passen, uit angst voor over- of onderregulering.

Om beide partijen in staat te stellen hun eigen objectief te bereiken en tegelijk de consument of klant de nodige bescherming te bieden, zijn regulatory sandboxes een beproefd instrument. Regulatory sandboxes creëren een omgeving waarin innovatoren, regelgevers, consumenten, investeerders en andere belanghebbenden samenwerken om een geschikte context voor een nieuwe technologie op te bouwen.

De **meerderheid van de Europese landen**, Azië en Noord-Amerika zetten ondertussen dit soort testbedden in om mobiliteitsvraagstukken (denk aan autonoom rijden), alternatieve toegangen tot financiering (blockchaintechnologie bijvoorbeeld) of, nog vaker, in de energiesector nieuwe toepassingen aan producenten- en consumentenzijde te ontwikkelen. Kunstmatige intelligentie is de nieuwe case in point uiteraard: innovatie vindt al langer niet meer plaats in een afgesloten laboratorium maar midden in de samenleving. Met uitzondering van eenvoudiger proeftuinopstellingen of bijvoorbeeld een specifiek project rond elektriciteitsdistributie, zijn ons in België niet veel implementaties bekend.

We merken nog op dat regulatory sandboxes door overheden ook gebruikt worden om algemene beleidsmaatregelen – nog los van innovatie – fijn te stemmen. Zo experimenteerde Finland met een aantal alternatieven om de aanwerving van een eerste werknemer te stimuleren.

Behaalde en verwachte resultaten

De meeste sandboxes in Europa zijn vijf jaar of minder geleden opgericht, wat nog geen afdoende beeld geeft van de impact van een dergelijk instrument op middellange en lange termijn.

Niettemin heeft het Verenigd Koninkrijk al een zeer positief eerste evaluatieverslag opgesteld over de toepassing ervan binnen fintech:

- een **aanzienlijke impact op het gehele ecosysteem** door het te voorzien van een grotere capaciteit voor innovatie en het aantrekken van kapitaal;
- een sterk signaal aan alle economische actoren, als alternatieve investering door de overheid in O&O;
- het wegnemen van barrières voor succes voor de deelnemende bedrijven door een verbeterd vertrouwen van investeerders, een kortere time-to-market, enz.

België investeert het grootste deel van zijn O&O-budgetten in de bio/pharma/chemische- en ICT-sector. In de eerste sector laat de Europese regelgeving de oprichting van sandboxes nog maar nauwelijks toe – ook al wordt de haalbaarheid ervan bestudeerd, wat de positie van België op dit gebied zeker zal versterken. In de tweede sector zijn sandboxes al wijder verspreid, zoals in Oostenrijk (autonome voertuigen), Frankrijk (telecommunicatie) of Denemarken (gebruik van drones, sensoren). Aangezien kmo's in België de belangrijkste werkgever zijn, zou een bredere participatie aan regulatory sandboxes hun capaciteit versterken.

Haalbaarheid en maatschappelijke meerwaarde

Onderzoek en uitwisselingen met betrokken partijen in andere landen wijzen uit dat de grootste uitdaging bij het opzetten van een regulatory sandbox niet zozeer de investering op zich (begroot op **1,5 VTE**) maar wel het doordacht ontwerp is waarbij voor iedere partij individueel én collectief de bijdrage en outcome duidelijk is. Alle actoren zijn overtuigd dat het een positieve ontwikkeling is gebleken voor de betrokkenen, en dit vanaf de eerste jaren van de uitvoering ervan. Sandboxes faciliteren en versnellen de overstap tussen opeenvolgende fases in de levenscyclus van ondernemers en verankeren de economische en maatschappelijke waarde sterker lokaal door een betere afstemming tussen de belanghebbenden.

**Aanbeveling
nr. 2-B**

De «Deal term Principles»

Al opgenomen in de regeerakkoorden van 1999, is iedereen zich bewust van het belang en het potentieel van universitaire spin-offs. Vanzelfsprekend blijft een deel van het onderzoek fundamenteel van aard, en moet dat blijven, maar de vraag stelt zich in hoeverre en hoe snel meer toegepast onderzoek het potentieel heeft om op korte en middellange termijn gevaloriseerd te worden.

UGent en KU Leuven boeken de beste resultaten in België als het om de oprichting van spin-offs gaat, goed voor ondertussen duizenden jobs. Initiatieven zoals de WSL (Waals-Brusselse ondersteuning van technologische projecten uit de ingenieurswetenschappen) inspireren onze ingenieurs tot een meer «business»georiënteerde lezing van de resultaten van hun onderzoek. Het Vlaams Instituut voor Biotechnologie is een wereldwijde referentie als uitmuntend beheerder van het ecosysteem in life sciences.

Over de hele wereld gaat de aandacht uit naar de winnende strategie die de resultaten van nationale O&O naar de globale markt zal brengen. Landen als Zwitserland lijken zich echter te onderscheiden van de rest, waaronder België, en die modus operandi is recent ook gerepliceerd binnen het universitaire netwerk van Nederland.

Onder de noemer «Deal term Principles» zijn de universiteiten van onze noorderburen het eens geworden over de voorwaarden die scientific founders en kennisinstellingen binden en blijven binden. Op een **duidelijke en transparante manier** worden ze publiek gemaakt voor elke wetenschapper die zijn of haar onderzoek wil commercialiseren. Vereisten rond auteursrechtelijk eigendom, het delen van royalty's, enzovoort zijn vooraf gekend door de partijen. De moeizame, vaak asymmetrische wijze waarop onderzoekers-ondernemers en kennisinstellingen nu tot een levensvatbare overeenkomst voor beide partijen dienen te komen, als dat al lukt, kan alleen maar worden verbeterd door een helder, geharmoniseerd kader op te stellen voor de oprichting van spin-offs.

Meer in het algemeen blijft de commercialisering en valorisering van O&O een uitdaging voor veel Europese landen, zeker wanneer die een gebrek aan ondernemerscultuur vertonen of hun ecosysteem tussen met name academische en ondernemerswerelden gefragmenteerd is in silo's, waardoor er te weinig ontmoetingen plaatsvinden tussen die beide werelden.

Transparante deal terms op zich zullen dan ook niet volstaan; ze gaan bijvoorbeeld best gepaard met een opleiding in de geest van ondernemerschap voor onderzoekers, om de paden naar valorisatie duidelijk te maken op het ogenblik dat het mogelijk of wenselijk is om onderzoek te vertalen naar spin-offs. Meer en een snellere conversie naar spin-offs zou het perspectief voor onderzoekers verruimen dat nu soms onontgonnen blijft omdat ze weinig vertrouwd zijn met de voorwaarden van valorisatie of ondernemerschap. Die valorisatie van onderzoek begint al vroeg stroomopwaarts in de levensloop van het ondernemerschap, bij de ideevorming en de creatie van concepten, om zo meer deuren te openen naar potentiële groeimogelijkheden.

Behaalde en verwachte resultaten

De Deal terms Principles van Universiteiten van Nederland zijn pas in 2023 ondertekend, dus het is nog te vroeg om de impact van de maatregel objectief te beoordelen. Zwitserland past dit transparantiebeginsel echter al vele jaren toe en genereert vandaag de dag drie keer zoveel spin-offs als België, waardoor tienduizenden banen kunnen worden gecreëerd.

Haalbaarheid en maatschappelijke meerwaarde

Een interuniversitair akkoord, laat staan een intercommunautair, is een uitdaging in België. Second-best kan elke universiteit of gemeenschap er echter zelf voor kiezen om een transparant kader van voorwaarden met betrekking tot haar onderzoek te implementeren.

Het uitzicht op het creëren van duizenden banen, maar vooral de inzet van technologie met een aanzienlijke maatschappelijke impact, is ongetwijfeld de moeite waard van de investering in het werk van ontwerp en ontwikkeling van een dergelijk kader voor vermogensrechten.

Educate

Onder de term EDUCATE groeperen we de ideeën die de mens-achter-de-ondernemer centraal stellen in het beleid. Naast de financiële en regelgevende stimulansen dringen we aan op de noodzaak om bij zoveel mogelijk mensen een ondernemende geest en houding te kweken. Die vaardigheden zullen hen – en daarmee de samenleving – van pas komen in een ondernemersavontuur maar even goed langs andere professionele paden.

Op een ondernemend levenspad is met name de overgang van de ene fase naar de andere vooral een kwestie van het individu: creativiteit, financiële en technische kennis, de geest om een pitch te argumenteren én samen te werken, ambitie, leiderschap, veerkracht bij mislukkingen, evenzovele «harde» en «zachte» vaardigheden die het pad van de ondernemer sterk beïnvloeden en haar of zijn capaciteit om «een hoger niveau te bereiken» katalyseren.

«Ondernemerscultuur» is de gangbare indicator die meerdere van deze sleutelcompetenties evalueert. België staat wat dat betreft bij de laatste drie in Europa, net voor Italië en Bulgarije. De perceptie van mislukking weerhoudt **misschien de helft** van onze medeburgers ervan om te experimenteren met ondernemen; de maatschappelijke waardering van ondernemers, ook en vooral zij die wel succes kennen, is ondermaats. STEM-opleidingen (waar een onevenredig hoog aantal ondernemers uit voortkomt) zijn niet al te dichtbevolkt – ons land kent het laagste inschrijvingspercentage van Europa.

Hoewel levenslang leren een cruciale rol speelt, komt de grootste impact al op jongere leeftijd. Om aan de basis te handelen, moeten we vroeg de tools aanbieden om tieners de kansen te bieden om hun creativiteit en talenten te ontdekken voor de welvaart en het welzijn van de samenleving.

Met een focus op de cruciale jaren **tussen de leeftijd van 10 en 14 jaar**, willen we in het bijzonder het probleemoplossend vermogen ontwikkelen, waarbij leerlingen niet alleen worden aangemoedigd om problemen helder te identificeren maar ook om naar uiteenlopende oplossingen te zoeken.

We merken nogmaals op dat deze vaardigheden belangrijk zijn, of de gekozen carrière nu die van een ondernemer is of niet. Zo vermindert het stimuleren van een ondernemersgeest bij jongeren het risico op een tekortschietende arbeidsinzetbaarheid met 20%.

Verschillende concrete cases trokken onze aandacht als katalysator voor deze as. Ten eerste het plan «Un jeune, un mentor» in Frankrijk, waar de begeleiding door een oudere mentor een grondrecht is geworden voor elke jongere onder de 25 jaar.

Het programma, dat drie jaar geleden werd uitgerold, staat op het punt zijn eerste resultaten op te leveren en geldt al als exemplarisch voor een gedeeld governancemodel bij de uitvoering ervan.

Naast de inspiratie die een mentor kan brengen, toont projectgebaseerd leren hoe een alternatieve complementaire onderwijsaanpak indrukwekkende resultaten kan behalen wat de «21st century skills» van de leerling betreft. Deze tweede case, die al aanwezig is in enkele Belgische opleidingen, wordt door onze analyses gesuggereerd als een aanbeveling die in België verder kan worden ontwikkeld.

**Aanbeveling
nr. 3**

**De ontwikkeling van een ondernemende geest door
middel van projectgebaseerd leren**

Een toonaangevend voorbeeld in de Verenigde Staten, de FUSE Studio, is een referentie op het gebied van projectgebaseerd leren. Het project, dat al meer dan 10 jaar actief is en een spin-off is van de Northwestern University, is ondertussen in honderden scholen geïmplementeerd in de VS en op Europese grond in landen van Finland tot Portugal.

Door middel van een «keuzegebaseerde, opdrachtvrije» benadering worden jongeren uitgenodigd om een challenge te kiezen die aansluit bij hun interesses – 3D-druk een huisdier, ontwerp de beveiligingstechniek voor een kasteel tegen inbrekers... – en die ze proberen op te lossen door middel van experimenteren, vallen en opstaan en samenwerken met andere deelnemers. De aanpak slaagt erin jongeren – en opleiders – warm te maken voor STE(A)M-studies en dat bij een bijzonder grote diversiteit aan profielen (qua geslacht, sociaaleconomische achtergrond...).

Behaalde en verwachte resultaten

De resultaten van 10 jaar ervaring zijn ondertussen tastbaar.

De aantrekkelijkheid van STE(A)M-opleidingen bij diverse populaties en de ontwikkeling van aangescherpte menselijke vaardigheden zoals veerkracht en co-creatie leiden:

- op korte termijn, tot een drastische vermindering van schooluitval en zittenblijven;
- op lange termijn, tot een betere employability van jongeren door het verwerven van transversale vaardigheden;
- op de lange termijn, tot een beter uitgebouwde basis om stappen richting ondernemen te zetten.

Haalbaarheid en maatschappelijke meerwaarde

Gezien de moeilijkheden die men in de hele wereld ondervindt bij het hervormen van de onderwijspraktijken, is het duidelijk dat de invoering van een dergelijke aanpak veel tijd kan vergen en doorheen opeenvolgende testfasen zal verlopen. Toch voegt projectgebaseerd leren een prikkelende mentaliteitsverandering toe die een aanzienlijke maatschappelijke meerwaarde kan inhouden.

Qua financiële haalbaarheid vertegenwoordigt de inzet van de FUSE-methodologie, met inbegrip van het opleiden van de leerkrachten en de continue ontwikkeling van het curriculum **een kostenpost van 17 euro per leerling per jaar**. Vergeleken met de opportuniteitskosten van de maatschappelijke problemen die de benadering helpt aanpakken, is dit een verwaarloosbare uitgave:

- Zittenblijven kost de gemeenschap tussen de 6000 en de 23.000 EUR per leerling per schooljaar;
- Er zijn **minstens** zo'n 10% NEET jongeren die geen onderwijs, werk of opleiding volgen tussen de 15 en 29 jaar, d.w.z. een kostenpost van ettelijke miljarden euro's voor de gemeenschap.

/05 Wat is de volgende stap?

Deze reflectie heeft tot doel zowel de behoeften als de constructieve houding van het ondernemersecosysteem te laten zien: **een ecosysteem dat hoopvol en met vertrouwen kijkt naar het potentieel dat het in handen heeft en dat wil samenwerken met de overheid en publieke instellingen** om de samenleving beter te maken.

De publicatie van de voorlopige resultaten van deze werkgroep betekent niet het einde of de voltooiing ervan.

De initiatiefnemers zullen doorgaan met het verrijken van de suggesties, het verzamelen van perspectieven en expertise, hier en elders, om samen met beleidsmakers te werken aan concrete en tastbare interventies.

Zo nemen we ons voor vanaf morgen deze voorstellen aan te vullen met de feedback van onze gesprekspartners, en ze op korte termijn te ontwikkelen tot beleidsaanbevelingen. We roepen op om deze en soortgelijke aanbevelingen te testen, te evalueren en bij te sturen samen met een coalition of the willing. Objectief is in elke fase van het ondernemersleven de inzet van middelen en de versnelling mogelijk te maken.

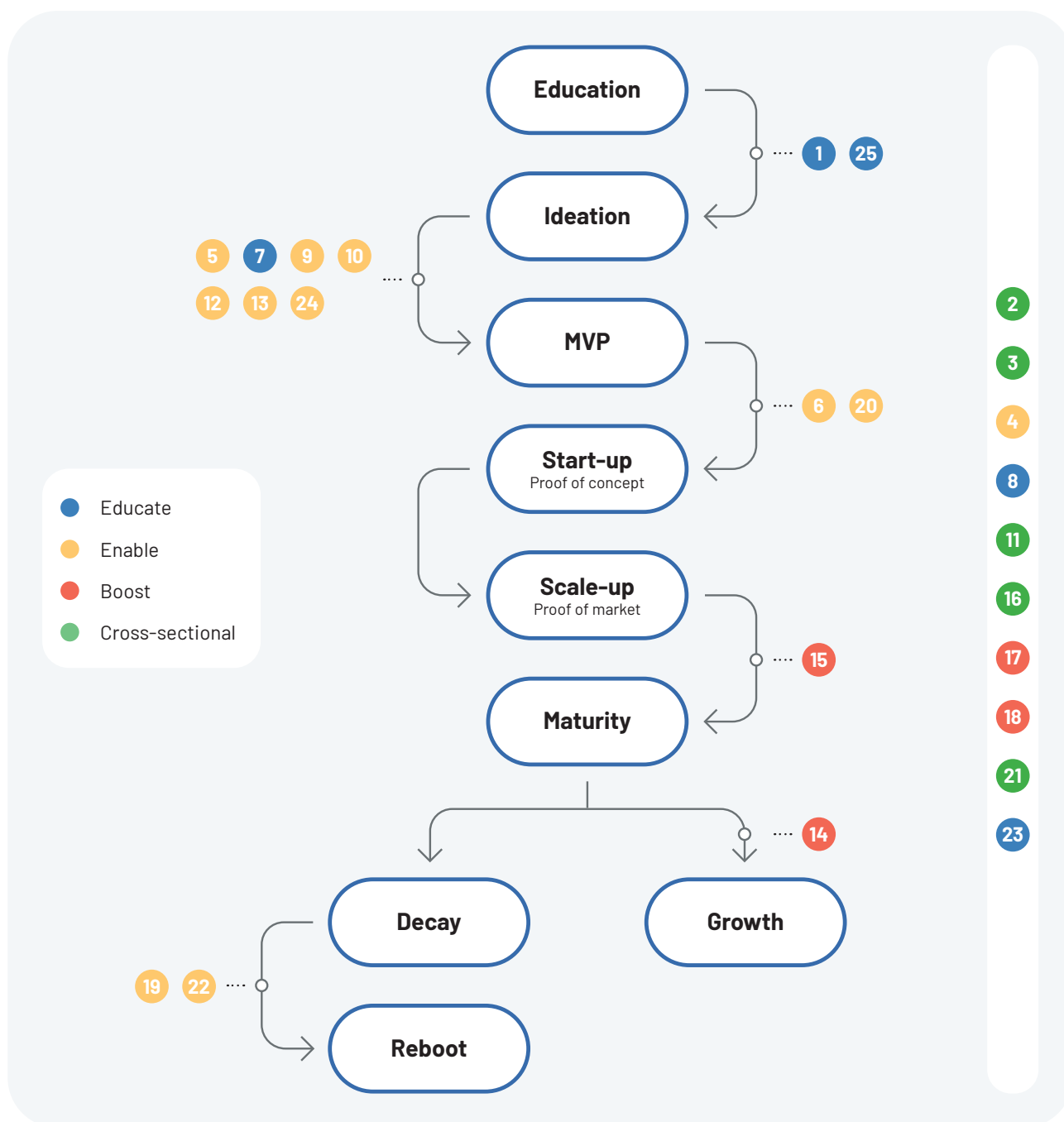
Voor degenen die op de een of andere manier hebben bijgedragen, doen we ons best om de aanbevelingen te updaten met de tijd en de wijzigende context.

Zij ten slotte die aan belangenbehartiging doen, nodigen we uit om contact met ons op te nemen, om deze gezamenlijke inspanning voort te zetten met het algemene belang voor ogen.

/06 Bijlagen

I. De geïdentificeerde maatregelen

De levenscyclus van een ondernemer/onderneming kan worden ondersteund door de invoering van katalysatoren die de overgang van de ene fase naar de volgende beter mogelijk maken. Bepaalde interventies, die van invloed zijn op verschillende levensfasen, hebben een transversale reikwijdte.



1. Onderwijs verrijken met projectgebaseerd leren om probleemoplossende vaardigheden te herkennen en te ontwikkelen (case in de VS).
2. Een programma «Eén Jongere, Eén Mentor» introduceren, om een rolmodel en gepersonaliseerde begeleiding te bieden aan individuen onder de 30 (case in Frankrijk).
3. Een «Ondernemersfocuspunt» aanstellen in elk kabinet om te waarborgen dat alle beleidsmaatregelen worden beoordeeld vanuit een ondernemersperspectief (case in Frankrijk).
4. Regulatory Sandboxes implementeren (kader dat innovatoren toelaat om live experimenten uit te voeren in een gecontroleerde omgeving onder regelgevend toezicht) voor de strategische sectoren in België (cases in 17 landen in Europa) met als doel het versnellen van go-to-market van innovatie.
5. «Universitaire Deal Terms» vaststellen, vergelijkbaar met het Nederlandse model, om onderhandelingen tussen universiteiten en onderzoekers te stroomlijnen door een transparant standaardkader voor intellectueel eigendom en royalty's aan te bieden, en zo spin-offs te vereenvoudigen en te versnellen.
6. (Coöperatieve) «BTW Shelters» promoten als testhavens voor startende ondernemers - case in België.
7. Aanbod van interdisciplinaire academische cursussen uitbreiden om de blik naar andere disciplines en «lerende ondernemingen» te bevorderen (case in België).
8. Financiële geletterdheid opnemen in het curriculum van verplicht onderwijs. (casel in Nieuw-Zeeland) om intra- en ondernemersvaardigheden te ontwikkelen.
9. Octrooien open source maken als ze binnen een bepaald tijdsbestek onbenut blijven om innovatie en diens toepassing te bevorderen.
10. Alle vindingen in voortgezet onderwijs, die niet als universitair O&O zijn geclassificeerd, beschikbaar maken als open source - om zo de «ideation phase» te versnellen).
11. Belastingvoordelen introduceren om ex-pat talent terug naar België te halen (case in Italië) en zo tekorten aan talent aan te pakken.
12. Het statuut van student-ondernemers actief promoten om ondernemende activiteiten onder studenten aan te moedigen (case in België).
13. De Tremplin/Springplank-maatregel herzien om ondernemerschap aantrekkelijker te maken en de toegang tot ondernemerschap te vergemakkelijken (case in België).
14. Een belasting op meerwaarde bij verkoop/exit ontwerpen waarin vrijstellingen worden geboden voor bedragen die opnieuw geïnvesteerd worden in het lokale ondernemers-ecosysteem.
15. Een Federaal Agentschap voor Innovatie-export oprichten (case van Nordic Innovation), gericht op het promoten en uitvoeren van transitie-innovaties (mogelijk binnen regulatory sandboxes).
16. Een «Global Talent Stream»-initiatief lanceren (vergelijkbaar met het Canadese model), gericht op het aantrekken van internationaal talent naar België.
17. Een Openbaar Aankoopbeleid voor Innovatie installeren op alle overheidsniveaus (federaal en regionaal) om innovatieve bedrijven te faciliteren in het verwerven van hun eerste klant(en).

18. Het Werknemersoptieplan (ESOP) herevalueren en in lijn brengen met praktijken in andere landen in de Europese Unie, gericht op het aantrekken van talenten voor innovatieve bedrijven.
19. Schuldkwijtschelding mogelijk maken voor oprichters van ondernemingen, vergelijkbaar met zelfstandige ondernemers, bij gebrek aan vermogen; gericht op het vergemakkelijken van de herstart van ondernemers.
20. Overstappen naar het aanbieden van een «one-stop package» voor startende bedrijven (case in Luxemburg) om de effectiviteit van publieke financiële ondersteuning te verbeteren.
21. Sociale zekerheid voor en tussen ondernemers verbeteren via peer-verzekeringsmodellen (case van Broodfonds in Nederland).
22. Toekennen van een nieuw ondernemingsnummer/BTW-nummer voor herstarters om een frisse start te faciliteren.
23. Een iteratieve «Train-to-Fail»-benadering in het curriculum integreren vanaf het basisonderwijs (case in de VS).
24. De oprichting van een bedrijf in 24 uur faciliteren (geen notaris, e-diensten) - case in Estland.
25. Invoeren van ondernemerscredits in academische programma's om experimenten vroeg in hun parcours te stimuleren.

II. Bibliografie

Armstrong, H., Bárd, I., & Engström, E. (2020). Regulator approaches to facilitate, support, and enable innovation. BEIS Research Paper Series (2020/003). Department for Business, Energy & Industrial Strategy.

Bergamini, S. (2021). La mesure Tremplin indépendant. L'association pour le développement durable et la solidarité sociale (LADDS). <https://ladds.be/>

Blaese, R., Schneider, N., Morandi, P., & Liebig, B. (2019, September 25). How can universities promote academic Spin-Offs? The case of Swiss Universities of Applied Science (UAS). 2nd WORKSHOP, Olten, Switzerland.

Bombaert, J.-P. (2023). La Belgique championne des subventions aux entreprises. L'Echo. Retrieved from <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/la-belgique-championne-des-subventions-aux-entreprises/10448361.html>

BLSI Virtual Breakfast. (2022, March 16). Drafting and Implementing Regulatory Sandboxes.

Borovay, A. (2015). 5-Minute Film Festival: Freedom to Fail Forward. Edutopia. Retrieved from <https://www.edutopia.org/blog/film-festival-learning-from-failure-resilience>

Bravo-Biosca, A. (2019). Experimental Innovation Policy. National Bureau of Economic Research. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w26273>

Bravo-Biosca, A. (2019). Experimental Innovation Policy. NBER Working Paper No. 26273. National Bureau of Economic Research.

CCE. (2021). Rapport R&D et valorisation de la R&D en Belgique: un premier diagnostic. Retrieved from https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2021-09-30-05-05-59_doc212685fr.pdf

Chiellino, G. (2023). Italy is stuck in a European brain drain. The European Data Journalism Network. Retrieved from https://www.europeandatajournalism.eu/cp_data_news/italy-is-stuck-in-a-european-brain-drain/

Clarysse, B., Mustar, P., & Dedeyne, L. (2022). Student Entrepreneurship: Reflections and Future Avenues for Research. NOW, the essence of knowledge. Retrieved from <https://www.nowpublishers.com/article/Details/ENT-0109>

Clarysse, B., Mustar, P., & Dedeyne, L. (2022). Student Entrepreneurship: Reflections and Future Avenues for Research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 18(5), 268–329. <https://doi.org/10.1561/0300000109>

COIN - JRC. (2022). SME Performance Review - Belgium. European Union.

Council of the European Union. (2020). Council conclusions on regulatory sandboxes and experimentation clauses as tools for an innovation-friendly, future-proof and resilient regulatory framework that masters disruptive challenges in the digital age.

D'Hooghe, D., & Schellekens, L. (2021). Belgium. In *The International Comparative Legal Guide to: Public Procurement 2021 - 13th Edition* (pp. 18-24). Global Legal Group Ltd.

dealroom.co, Flanders Investment & Trade, & Startup.Flanders. (2023). *The State of Flanders' Startup Ecosystem 2023*.

Deloitte BE. (2023). A decade of growth: Belgium's fastest-growing tech scale-ups.

Depuydt, P., & Verhaeghe, O. (2023, February 11). De onzichtbare miljarden van de Belgische overheid. De Tijd. Retrieved from <https://www.tijd.be/>

European Commission. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023. European Union.

European Commission. (2023). Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions harnessing talent in Europe's regions. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/harnessing-talents/harnessing-talents-regions_en.pdf

European Commission. (2023). European Innovation Scoreboard 2023: Country profile Belgium. European Union.

European Commission. (2023). Harnessing talent in Europe's regions. COM(2023) 32 final. European Commission.

European Commission. (2023). Public procurement of innovation: How do start-ups fit in? Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2873/422079>

European Commission. (2023). Regulatory learning in the EU: Guidance on regulatory sandboxes, testbeds, and living labs in the EU, with a focus section on energy (SWD(2023) 277 final/2). European Commission.

European Commission. (2023). Talent Booster Mechanism. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/harnessing-talent-platform/talent-booster-mechanism_en

European Commission. (2023). Your Social Security Rights in Denmark. Directorate-General for Employment.

European Commission. (2023). Your Social Security Rights in Denmark. Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion.

European Court of Auditors. (2023). Public procurement in the EU: Less competition for contracts awarded for works, goods, and services in the 10 years up to 2021 (Special Report No. 28). European Union.

Fédération Wallonie Bruxelles. (2021). Dossier Compétition ou coopération? Un coût financier, mais aussi social. In Magazine prof (No. 12). Retrieved from <http://www.enseignement.be/index.php?page=27203&id=649>

Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2020). New flexibility for innovation: Guide for formulating experimentation clauses. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy.

Fidinam Italia. (2019). Italian 'brain drain': with new Decree, more benefits from 2020. Fidinam. Retrieved from <https://www.fidinam.com/en/blog/italian-brain-drain-2020>

Financité. (2022). Rapport sur la finance solidaire 2021.

France Digitale. (2023). EU 2024-2029: France Digitale's Manifesto for the 2024 European Elections. France Digitale.

Fraunhofer Institute for Wind Energy Systems. (n.d.). Northern German Regulatory Sandbox. Retrieved from <https://www.iwes.fraunhofer.de/en/research-projects/current-projects/northern-german-regulatory-sandbox.html>

FT Lab. (n.d.). The Danish FSA's sandbox initiative, where selected companies have the possibility to test their innovations in a secure environment. Finanstilsynet. Retrieved from <https://www.dfsa.dk/Supervision/Fintech/FT-lab>

1819 hub.Brussels. (2022). Tenders, not your thing? Retrieved from <https://1819.brussels/en/blog/tenders-not-your-thing>

- Grandia, J., & Kruyen, P. M. (2020). Assessing the implementation of sustainable public procurement using quantitative text-analysis tools: A large-scale analysis of Belgian public procurement notices. *Journal of Purchasing and Supply Management*. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100638>
- Gouvernement Français. (2022). International talents and economic attractiveness. france-visas.gouv.fr, Site Officiel des visas pour la France. Retrieved from <https://france-visas.gouv.fr/en/france-visas/international-talents-and-economic-attractiveness>
- Hilppö, J., & Stevens, R. (2020). «Failure is just another try»: Re-framing failure in school through the FUSE studio approach. *International Journal of Educational Research*, 99, 101494. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.10.004>
- Hilppö, J., & Stevens, R. (2020). «Failure is just another try»: Re-framing failure in school through the FUSE studio approach. *International Journal of Educational Research*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883035518316525>
- Hindriks, J., Van Cauter, J., & von Werne, V. (2024). Décrochage scolaire: la réalité des faits. Itinera Institute.
- Hofer, S., Fricker, L., Schmidt, B., Burkhard, B., & Brahme, H. (2020). The Performance of Spin-Off Companies at the Swiss Federal Institute of Technology Zurich. ETH Zurich, ETH transfer.
- International Energy Agency. (2023). JenErgieReal regulatory sandbox. Retrieved from <https://www.iea.org/policies/17543-jenergiereal-regulatory-sandbox>
- International Guide to Regulatory Fintech Sandboxes. (2020). A Guide to Regulatory Fintech Sandboxes Internationally. Retrieved from <https://bakermckenzie.com>
- IWEPS-données statistiques. (2024). Intensité de R&D. Retrieved from <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/intensite-de-rd>
- Jeník, I., & Duff, S. (2020). How to Build a Regulatory Sandbox: A Practical Guide for Policy Makers. Consultative Group to Assist the Poor (CGAP).
- Jönsson, I., Sandell, A., & Tallberg-Broman, I. (2013). Les réformes de l'éducation préscolaire en Suède: un nouveau paradigme? *Revue des politiques sociales et familiales*, 112. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/caf_2101-8081_2013_num_112_1_2820
- July, B. (2023). Plus de 20.000 postes vacants dans l'ICT en Belgique. *Le Soir.be*. Retrieved from <https://references.lesoir.be/article/plus-de-20-000-postes-vacants-dans-l-ict-en-belgique->
- Klossa, G., Guillon, S., Sartorius, E., Serris, J., & Perret, F. (2012). Le Nouvel Impératif Industriel. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- LabourVoices. (2023). Release: Compulsory financial skills in schools. Retrieved from https://www.labour.org.nz/financial_skills_schools
- Le Journal Du Dimanche. (2021). Bompard, Farandou, Niel... Plus de 100 dirigeants d'entreprises s'engagent dans le mentorat. Retrieved from <https://www.lejdd.fr/Economie/bompard-farandou-niel-plus-de-100-dirigeants-dentreprises-sengagent-dans-le-mentorat-4055797>
- Lecluyse, L., Andries, P., & Knockaert, M. (2020). De impact van student-ondernemerschap: Pilotproject Universiteit Gent. Steunpunt Economie en Ondernemen – UGent (Beleidsrapport STORE-20-017).
- Leimüller, G., & Wasserbacher-Schwarzer, S. (2020). Regulatory sandboxes: Analytical paper for BusinessEurope. winnovation consulting gmbh.

League of European Research Universities. (2019). Student entrepreneurship at research-intensive universities: From a peripheral activity towards a new mainstream (Advice Paper No. 25). League of European Research Universities.

Loyens & Loeff. (2024). New rules to improve SMEs' access to public procurement. Retrieved from <https://www.loyensloeff.com/insights/news—events/news/new-rules-to-improve-smes-access-to-public-procurement/>

Martin, E. L. (2024). Illustration cases: Overlooked and underutilized models offering valuable insights for institutional architecture. The Institutional Architecture Lab. Retrieved from <https://tial.org/category/illustration-cases/>

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. (2023). France 2030: Faire émerger davantage de start-up issues de la recherche. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Nesta. (2019). A Compendium of Innovation Methods.

OECD. (2017). Public procurement for innovation – Good practices and strategies. OECD Public Governance Reviews. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/governance/public-procurement-for-innovation_9789264265820-en#page1

OECD. (2018). Belgium. In SMEs in Public Procurement: Practices and Strategies for Shared Benefits (pp. 141-142). Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/governance/smes-in-public-procurement/belgium_9789264307476-11-en#page3

OECD. (2019). The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship, Chap 1.1 Belgium. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/2ba328db-en/index.html?itemId=/content/component/2ba328db-en>

OECD. (2022). Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard, Chap 5 Belgium. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/79d494a5-en/index.html?itemId=/content/component/79d494a5-en>

OECD. (2022). Innovation in Public Procurement: Belgium.

OECD. (2023). Public Procurement in Germany. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov>

OECD. (2023). Public procurement in Germany: Chap 1. The impact of public procurement in Germany: Economic effects and beyond. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/governance/smes-in-public-procurement/belgium_9789264307476-11-en#page1

OECD/European Commission. (2023). The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>

OECD; European Commission. (2023). The Missing Entrepreneurs 2023 - Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/230efc78-en/index.html?itemId=/content/publication/230efc78-en>

Oostveen, A. (2018). Netherlands: Social protection for the self-employed through «bread funds» (ESPN Flash Report 2018/4). European Social Policy Network (ESPN), European Commission.

Armstrong, H., Bård, I., & Engström, E. (2020). Regulator approaches to facilitate, support, and enable innovation. BEIS Research Paper Series (2020/003). Department for Business, Energy & Industrial Strategy.

Pirlet, F. (2023). Structurele ondernemingsstatistieken 2021. Statbel.

Phipps, J., & Fuller, R. (2024). Unpicking the productivity puzzle: Business Basics Programme – final report. Department for Business and Trade.

Procure2Innovate. (2021). P2I Expert Opinion Document: Impact of a Public Procurement Competence Centre by Internal and External Evaluations. European Union's Horizon 2020 research and innovation programme.

pwc EU Services. (2020). Belgium country profile: The strategic use of public procurement for innovation in the digital economy. European Union.

République Française. (2024). Presentation of the French Tech Mission. Retrieved from <https://lafrenchtech.gouv.fr/fr/qui-sommes-nous/presentation/>

Richardson, B., & Leach, C. (2024). A growing problem: How to align Canada's immigration with the future economy. RBC (Royal Bank of Canada). Retrieved from <https://thoughtleadership.rbc.com/a-growing-problem-how-to-align-canadas-immigration-with-the-future-economy/>

ROOTS & ROUTES in collaboration with SMARTNL. (2016). Legal Status Forms and Social Security for Artists in The Netherlands.

SPF Economie. (2024). Entrepreneuriat. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/tableau-de>

SENS. (2022). Baromètre de l'entrepreneuriat social en Suisse 2022.

Salmond, R. (n.d.). Financial skills in schools. [Factsheet]. Wellington, New Zealand: Author.

Science to Impact. (2023). Transparent conditions for the fast growth of university spin-offs. Retrieved from <https://www.science-to-impact.nl/en/highlights/dealterms>

Singhal, A. (2024). France launches four year talent visa for highly skilled workers. Salaries at 1.8 times the average. Y-Axis. Retrieved from <https://www.y-axis.com/news/france-launches-four-year-talent-visa-for-highly-skilled-workers-salaries-at-1-8-times-the-average/>

Statbel. (2024). En 2023, 9,6% des 15-29 ans étaient sans travail et ne suivaient aucun enseignement ou formation. Retrieved from <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/neet#:~:text=L'indicateur%20NEET%20s%C3%A9%20A8ve,Flandre%20avec%207%2C3%25>.

The Brussels Times. (2023). Belgian startups hit rock bottom in funding as venture capital dries up. Retrieved from <https://www.brusselstimes.com/594603/belgian-startups-and-scale-ups-hit-rock-bottom-in-funding>

The Economic Times. (2023). Canada unveils its first-ever Tech Talent Strategy. Retrieved from <https://economictimes.indiatimes.com/nri/work/canada-unveils-its-first-ever-tech-talent-strategy/articleshow/101648062.cms>

The Global Economy.com. (2023). Human flight and brain drain - Country rankings. Retrieved from https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/

UK Government. (2022). How public procurement will change to improve the way supplies, services and works are procured for the public sector. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/collections/transforming-public-procurement>

UK Government. (2023). Transforming public procurement: Our innovation ambition. Crown Copyright.

UNIZO, UCM, & Graydon Belgium. (2022). Startersatlas 2022.

Universiteiten van Nederland. (2023). Spin-off deal term principles: For scientific founders who are committed to working full-time for their spin-off.

Universiteiten van Nederland. (2023). Spin-off deal term principles for scientific founders who are committed to working full-time for their spin-off. Retrieved from <https://www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/Dealterm%20Principles%20UNL%20%281%29.pdf>

Vagnoni, G. (2024). Tax break clampdown adds to Italian brain drain fears. Thomson Reuters. Retrieved from <https://www.reuters.com/world/europe/tax-break-clampdown-adds-italian-brain-drain-fears-2024-02-22/>

Vervaeck, J. (2019). Analysis of the Belgian Scale-up Gap: The Financing of Scaling Companies. Unpublished master's thesis, Ghent University, Ghent, Belgium.

Vignesh, R. (2023). Amsterdam-based Techleap.nl's budget reduced in half with possible new role for Prince Constantijn: Know more. Silicon Canals. Retrieved from <https://siliconcanals.com/news/startups/amsterdams-techleap-budget-reduced/>

Vlerick Business School. (2023). Rising Star Monitor: Ten years of exponential growth.

Warnet, M. (2023). Étudiants-entrepreneurs, les nouveaux aventuriers. Les Échos. Retrieved from <https://www.lesechos.fr/start-up/ecosysteme/etudiants-entrepreneurs-les-nouveaux-aventuriers-2025911>

Wennberg, K., & Elert, N. (2012). The effects of education and training in entrepreneurship: A long-term study of JA Sweden Alumni labour potential and business enterprise. Junior Achievement Sweden.

WIPO. (2023). GII 2023 at a glance.

WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023.

YouthWiki. (2023). Chap 3. Employment & Entrepreneurship - 3.8 Development of entrepreneurship competence. Retrieved from <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/belgium-french-community/38-development-of-entrepreneurship-competence>

YouthWiki. (2023). Chap 3. Employment & Entrepreneurship - 3.9 Start-up funding for young entrepreneurs. Retrieved from <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/belgium-flemish-community/39-start-up-funding-for-young-entrepreneurs>

Hafsa, F., Darnall, N., & Bretschneider, S. (2021). Social Public Purchasing: Addressing A Critical Void in Public Purchasing Research. Public Administration Review. Retrieved from : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/puar.13438>

Sites ressources

IGL Evidence Bites <https://evidence-bites.innovationgrowthlab.org/>

Geoff Mulgan, Professor at University College of London <https://www.geoffmulgan.com/>

The Institutional Architecture Lab <https://tial.org/>

NESTA <https://www.nesta.org.uk/>

TAFTIE <https://taftie.eu/members/>

FNEGE média Vidéos et podcasts en gestion et management <https://fnege-medias.fr/>

Scan om onze website
te bekijken

