



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat bepaalt het succes van een incubator?

Maxime Jacquemin

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018
2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat bepaalt het succes van een incubator?

Maxime Jacquemin

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Maxime Jacquemin
Master Ondernemerschap en Management, traject private sector

Voorwoord

Aan de hand van dit voorwoord wil ik mijn dank betuigen aan iedereen die heeft meegeholpen om van deze scriptie een succes te maken. Hierbij wil ik een aantal personen en een organisatie echter graag in het bijzonder bedanken. Eerst en vooral mijn begeleider. Pieter Vandekerkhof van Universiteit Hasselt heeft met zijn aanwijzingen en kritisch advies er mede voor gezorgd dat dit project geworden is tot wat het nu is. Ook wil ik mijn bedrijfsbegeleider, Jasper Olaerts, bedanken voor de introductie in de leefwereld van business incubatoren. Mede dankzij hem heb ik een erg leerzame periode gehad bij de organisatie C-mine Crib.

Naast de mensen die me bij dit project begeleid en bijgestaan hebben wil ik zeker ook de bedrijven, de aandeelhouders en het gehele team van C-mine Crib bedanken voor de inzichten die ik dankzij hun heb kunnen verwerven. Op deze manier heb ik de opportuniteit gehad het incubator landschap, en de meting van het succes van een incubator, beter in kaart te kunnen brengen.

Maxime Jacquemin

Maxime Jacquemin
Master Ondernemerschap en Management, traject private sector

Samenvatting

Zoals de bekende Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter al benadrukte, een economie kan enkel overleven indien haar ondernemers kiezen voor het pad van continue innovatie (Schumpeter, 1942). Voor de economie zijn startende ondernemingen dus erg belangrijk, deze organisaties creëren relatief gezien meer werkgelegenheid dan andere bedrijven en ze zijn ook innovatiever en efficiënter wat kosten en tijd betreft (Van Praag en Versloot, 2007). Het probleem is echter dat deze startende ondernemingen erg kwetsbaar zijn. Zo overleefden één op drie starters in België in 2017 de eerste vijf jaar niet (Rommen, 2017). Dit komt door de zogenaamde "liabilities of newness" en "liabilities of smallness" (Brüderl en Schüssler, 1990). Hiermee wordt verwezen naar de zwaktes en risico's die men heeft als startende onderneming. Vandaar dat er instanties zoals incubatoren worden opgericht om startende, kansrijke startups verder te ondersteunen in hun eerste levensfase. In deze studie zal onderzocht worden wanneer zulke incubatoren nu effectief succesvol zijn.

Om een beter beeld te kunnen vormen van wat een incubator nu precies is wordt er dieper ingegaan op de reeds bestaande literatuur om zo tot een algemene definitie te komen die in deze paper gehanteerd zal worden. In het literatuuronderzoek zijn er vier componenten die steeds terugkomen. 1) Gedeelde kantoorruimtes die aan voordeligere tarieven aangeboden worden aan de startups. 2) Een netwerk van gedeelde ondersteunende services die de indirecte kosten van de startups reduceren. 3) Professioneel business advies en ondersteuning (ook wel coaching genoemd) en tenslotte 4) Het aanbieden van een netwerk zowel op intern als extern vlak, hierbij wordt verwezen naar onder meer contacten met andere bedrijven.

Naar mijn mening zijn het aanbieden van professioneel advies, het aanbieden van een netwerk en huisvesting de meest typerende componenten voor een incubator. Zonder deze eerste twee componenten is het in principe gewoon een instelling die "huisvesting" aanbiedt en startups zo niet ten volle ondersteunen. Ook het belang van netwerken wordt meer en meer herkend en de aandacht hiervoor is toegenomen doorheen de jaren. Echter mag het belang van gedeelde kantoorruimtes zeker niet over het hoofd gezien worden. Aangezien dit niet alleen de indirecte kosten voor een startup verlaagd maar ook een omgeving creëert voor het ontstaan van een netwerk en de transfer van kennis en ervaring (Lewis, 2001). Incubatoren zullen in deze paper gezien worden als organisaties die huisvesting en een geïntegreerd dienstenpakket aanbieden aan ondernemingen in de prestart en startup levensfase. Onder dit geïntegreerd dienstenpakket vallen onder meer raadgeving, netwerkcreatie, fiscale en juridische ondersteuning.

In de literatuur wordt het succes van een incubator bekeken vanuit het standpunt van de aandeelhouders, meer bepaald zal het bereiken van de doelen van de aandeelhouders bepalen of een incubator al dan niet goed presteert en dus succesvol is. Het probleem hierbij is dus dat er te weinig rekening gehouden wordt met waar een starter, die bij zulke incubatoren gevestigd is, belang aan hecht. Dit terwijl deze starters net de belangrijkste partij zijn in de hele cyclus en de bestaansreden zijn voor zulke incubatoren.

Vernieuwend aan dit onderzoek zal dus zijn dat er voor business incubatoren gekeken zal worden naar de verschillende partijen die bij deze incubator betrokken zijn en dat voor hun de link gelegd

zal worden tussen de doelen die ze hebben en de manier waarop ze deze doelen en dus het succes zullen meten. Een incubator is zo dus pas succesvol indien de doelen van de aandeelhouders en het management uniform zijn en deze de belangen van de starters in rekening brengen. Dit gebeurt in het Limburgs ecosysteem, meer bepaald bij C-mine Crib te Genk.

Partijen C-mine Crib
Managementteam
Aandeelhouders Overheid: Stad Genk Investeringsmaatschappij: Limburgse Reconvertie Maatschappij (LRM) Private investeerders
Startups

Hierop volgt dus dat incubatoren, die net zoals C-mine Crib een private investeerder of investeringsmaatschappij als aandeelhouders hebben, niet goed zullen functioneren. Want deze partijen zijn volgens de literatuur uit op return on investment, wat betekent dat indien hun doelen nagestreefd en bereikt worden, de belangen van de starters naar de achtergrond zullen verdwijnen. Plus er zou geen uniformiteit onder de aandeelhouders zijn aangezien deze doelstelling verschilt met die van een stad, die economische en culturele ontwikkeling van een regio nastreeft.

De belangrijkste vraag die nu nog rest is of deze incubator (C-mine Crib) al dan niet goed bezig is, en dus volgens het framework, succesvol is. De resultaten en het schematisch overzicht van de literatuur geven aan dat de doelstellingen van de aanwezige aandeelhouders ervoor zorgen dat de belangen van de starters naar de achtergrond verdwijnen aangezien Return On Investment als doelstelling primeert. Dit zorgt er dus voor dat incubatoren die deze organisatie structuur hebben niet optimaal presteren (zoals een incubator zou moeten) en dus niet succesvol zullen zijn.

Uit de praktijk blijkt dat de doelstellingen van de aandeelhouders zeer nauw bij elkaar aansluiten, en ze allemaal dezelfde primaire hoofddoelstelling hebben (Economische culturele ontwikkeling van de regio). Te danken aan het contract dat de investeringsmaatschappij heeft met de overheid en de goodwill mindset van de private investeerders. Er heerst dus geen tegenstrijdigheid en de doelstellingen samen met de prestatie indicatoren worden door alle partijen in overleg gezamenlijk opgesteld. De opgestelde doelstellingen worden aan de manager voorgelegd die hier zijn aanpassingen/ aanbevelingen nog bij kan aanbrengen en voorleggen aan de aandeelhouders. Er zijn zo al prestatie indicatoren ontstaan voor de incubator die door de manager zelf aangereikt werden, wat dus wijst op voldoende inspraak vanuit het management en dit leidt dus tot een uniform beleid van de organisatie. De uniformiteit van de doelstellingen van de aandeelhouders en het management wijst op een duidelijk beleid en verwachtingspatroon, wat een belangrijke factor is voor het goed functioneren van een organisatie.

Echter is een uniform beleid uiteraard niet de enige factor tot succes, het beleid en de doelstellingen van de aandeelhouders en het management moeten de belangen van de starters mee in acht nemen,

en dit moet dus met andere woorden passen binnen de missie en definitie van een incubator (huisvesting en geïntegreerd dienstenpakket). Zoals uit het empirisch onderzoek naar voren kwam hebben de starters een aantal criteria die voor hun het succes van de incubator bepalen. Het eerste criteria, het aantal aangeboden partners, en tweede criteria, het aantal bedrijven in dezelfde sector (bezettingsgraad) worden rechtstreeks als prestatie indicatoren door de aandeelhouders en management in het beleid verwerkt. Ook de waarde die de incubator diensten toevoegen wordt door de incubator bij de starters bevraagd 2x per jaar door middel van een enquête. Hierin wordt naar de tevredenheid van de starters gepolst, op diverse vlakken, waarbij de starter ook zelf aanbevelingen kan formuleren. De resultaten van de enquête worden nadien ook op de site gedeeld met alle bewoners samen met hoe het management de klachten of aanbevelingen van de starters zullen aanpakken. De indicatoren die de starters hanteren worden dus in het beleid geïmplementeerd en de vooropgestelde targets hiervoor werden in 2018 ook door het management behaald. Deze transparante vorm van communicatie, samen met het rechtstreeks behalen van de voor de starter belangrijke succes indicatoren, wijzen erop dat de aandeelhouders en het management de doelen en belangen van een starter mee in hun beleid implementeren, dat hun doelstellingen er dus niet voor zorgen dat de belangen van de starter naar de achtergrond verdwijnen en dat de incubator dus in deze case studie als succesvol bestempeld kan worden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
2. Literatuurstudie	13
2.1 Op zoek naar een definitie voor “incubator”	13
2.2 Verschillende soorten incubatoren (worldwide)	14
2.3 Welke partijen zijn betrokken bij een incubator.....	16
2.4 Verschillende soorten performance indicatoren/ Hoe meet men het succes van deze incubatoren?	20
2.5 Partijen, doelen en performance indicatoren	24
3. Praktijkstudie	29
3.1 Resultaten empirisch onderzoek	30
3.2 Conclusie.....	35
3.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek.....	37
Bronnenlijst	39
Bijlagen.....	41

1. Inleiding

Zoals de bekende Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter al benadrukte, een economie kan enkel overleven indien haar ondernemers kiezen voor het pad van continue innovatie (Schumpeter, 1942). Voor de economie zijn startende ondernemingen dus erg belangrijk, deze organisaties creëren relatief gezien meer werkgelegenheid dan andere bedrijven en ze zijn ook innovatiever en efficiënter wat kosten en tijd betreft (Van Praag en Versloot, 2007). Het probleem is echter dat deze startende ondernemingen erg kwetsbaar zijn. Zo overleefden één op drie starters in België in 2017 de eerste vijf jaar niet (Rommen, 2017). Dit komt door de zogenaamde "liabilities of newness" en "liabilities of smallness" (Brüderl en Schüssler, 1990). Hiermee wordt verwezen naar de zwaktes en risico's die men heeft als startende onderneming. Vandaar dat er instanties zoals incubatoren worden opgericht om startende, kansrijke startups verder te ondersteunen in hun eerste levensfase.

Het concept incubator wordt in het algemeen als term in de bedrijfswereld gebruikt voor organisaties die een ondersteunende omgeving creëren, die positief is voor de ontwikkeling en groei van nieuwe bedrijven (Chan and Lau, 2005; Lindholm-Dahlstrand and Klofsten, 2002; Lyons and Li, 2003; VINNOVA, 2004). Een incubator wordt dus gedefinieerd als een gebouw waarin aan startende ondernemingen huisvesting, seed-capital, administratie, technische ondersteuning, contacten en management advies wordt geboden om de groei van het bedrijf te ondersteunen. Incubators richten zich op ondernemingen in de pre-start en startfase. (Chan and Lau, 2005; Lindholm-Dahlstrand and Klofsten, 2002; Lyons and Li, 2003; VINNOVA, 2004) Ze vormen een instrument dat innovatie promoot en de hoge falingsgraad van startups tegengaat. Deze incubatoren zijn een alomtegenwoordig fenomeen geworden in verschillende delen van de wereld. Ze worden concreter gebruikt als "vitamine injecties" om "vermoeide" omgevingen nieuw leven in te blazen, of om de start van universitaire spin-offs te vergemakkelijken. Ze bieden dus hulp en diensten aan kleine en nieuwe ondernemingen aan (Bergek en Norman, 2008). Meer concreet zal een incubator een waaier van verschillende services aanbieden. Deze verschillende services omvatten onder meer vergaderzalen, computers en een secretariaat en ook partnerschappen met fiscale en juridische instanties. Deze services bieden ze aan om zo de start van de kleinere ondernemingen te vergemakkelijken. De verschillende startups worden gevestigd op dezelfde site, aangeboden door de incubator. Hierbij komen de ondernemingen ook met elkaar in contact waardoor direct de groei van hun netwerk door bevorderd wordt.

Aangezien verschillende instanties zoals de overheid, universiteiten, onderzoeksinstituten, gemeentelijke agentschappen en andere betrokken partijen grote hoeveelheden geld in deze incubatoren investeren rijst de vraag "Wat is de return die de maatschappij hiervan krijgt?". Met andere woorden is het belangrijk om te weten hoe groot de rol is van een incubator in de groei van de ondernemingen die ze ondersteunt, en dus ook wat het succes van zo een incubator bepaalt (OECD, 2016). Het is ook van belang een onderscheid te maken tussen de verschillende soorten incubatoren. In het algemeen worden incubatoren opgedeeld in vier archetypes; incubatoren die ondersteund worden vanuit een universiteit, incubatoren die gericht zijn op economische ontwikkeling vanuit overheidsinitiatief, incubatoren voor profit- bedrijven en hybrides. Dit onderscheid is van belang aangezien de doelstellingen van een incubator afhankelijk zijn van de soort

investeerders die erachter zitten, en zo zullen de verschillende maatstaven om hun succes te meten ook onderling verschillen.

Er werd in 1990 door Allen and McCluskey een eerste systematisch overzicht gecreëerd van incubator performance literatuur. Ze adresseerden de nood aan een conceptueel model voor incubator ontwikkeling en incubator performance. Gedurende de jaren 1990 hebben nog verscheidene onderzoekers geprobeerd het probleem van het meten van de performance van een incubator te onderzoeken, maar er werd geen enkel evaluatie framework ontwikkeld. Er werd sindsdien meer en meer aandacht gehecht aan het identificeren van de best practices van een incubator. In 2008 werd er een framework ontwikkeld, door Bergek en Norrman, dat kan dienen als basis voor het identificeren van "best practice" incubator modellen. Men kwam uiteindelijk tot de conclusie dat er verschillende modellen/ performance indicatoren kunnen zijn voor verschillende soorten incubatoren en voor de verschillende betrokkenen. Aan de hand van dit framework kunnen investeerders en beleidsmakers dus beslissingen maken betreffende hun toewijzing van middelen. Zo kunnen ze investeren in de juiste organisaties en in de juiste ondersteunende middelen om de groei van de betrokken ondernemingen te optimaliseren. Echter was dit een erg omstreden framework aangezien verscheidene andere onderzoekers van mening waren dat er slechts één best practice model is dat op alle soorten incubatoren van toepassing is. Ook was het niet duidelijk hoe de verschillende betrokken partijen het succes van de incubator evalueren. Vandaar dat er een topic is voor verder onderzoek, namelijk; "Zijn er voor verschillende partijen in een incubatoren verschillende succesindicatoren?".

Er zijn reeds verschillende soorten indicatoren en criteria aangeduid die het succes van een incubator bepalen. Zo werd er bijvoorbeeld in een bestudering van 127 Amerikaanse incubatoren door Allen en McCluskey een onderscheid gemaakt tussen 3 criteria: Het aantal jobs dat gecreëerd werd, het aantal firma's dat uit hun groeifase kwamen en de bezettingsgraad van de site (gevulde oppervlakte). Hier werd nadien door Mian (1996a;1996b;1997) nog de graad van efficiëntie van het managementbeleid aan toegevoegd, dit is de meest alomvattende lijst van indicatoren die het succes van een incubator bepaalt tot heden. Er werd ook al aangereikt dat er verschillende indicatoren van toepassing kunnen zijn afhankelijk van de positie van de betrokken partij in de incubator. Het probleem is echter dat deze indicatoren tot dusver niet gelinkt worden aan de doelen van de verschillende partijen, ze worden met andere woorden niet concreet vermeld en met de juiste partij verbonden. De partijen worden dus gezien en onderzocht alsof ze allemaal hetzelfde einddoel voor ogen hebben, maar het probleem is echter dat geen 2 partijen identiek zijn aan elkaar (Allen and McCluskey, 1990). Deze partijen hebben ook verschillende objectieven afhankelijk van de interesses en doelstellingen van de sponsors (overheid, privé,...), er zou dus een onderscheid gemaakt moeten worden (Bollingtoft and Ulhoi, 2005). Het feit dat men dus geen rekening houdt met de verschillende doelen is problematisch. Er kan geen correcte vergelijking gemaakt worden tussen de verschillende incubatoren en hun performance aangezien er vaak verschillende partijen betrokken zijn die de performance van een incubator op andere wijze evalueren. Men eindigt zo met een onvolledig en onjuist overzicht van incubatoren en hun prestaties. Er zal dus concreet voor elke partij gezocht worden naar welke factoren voor hun het succes van een bepaalde incubator bepaalt.

Vernieuwend aan dit onderzoek zal dus zijn dat er voor business incubatoren gekeken zal worden naar de verschillende partijen die bij deze incubator betrokken zijn en dat voor hun de link gelegd zal worden tussen de doelen die ze hebben en de manier waarop ze deze doelen en dus hun succes zullen meten, dit gebeurt in het Limburgs ecosysteem. Deze studie zal zich dus meer specifiek focussen op de C-mine Crib te Limburg. C-mine Crib (Creatieve Innovatieve Business) is een incubator op de grondvesten van de mijn te Winterslag. Ze ondersteunt jonge en innovatieve bedrijven bij hun opstart of groei. Hierbij focussen ze vooral op bedrijven die creatieve technologie met zich meebrengen, zoals bijvoorbeeld virtual reality. Ze bieden in hun pakket een waaier aan flexibele office formules in een interactieve werkomgeving aan. Aan de hand van deze incubator als case studie zal er gekeken worden onder welke categorie van incubator ze vallen, wat hun doel is en welke factoren uiteindelijk hun succes zullen bepalen. De studie zal enerzijds bestaan uit een literatuurstudie waarbij de verschillende soorten incubatoren besproken worden en de C-Mine Crib geplaatst zal kunnen worden onder een bepaalde noemer. Hieruit zullen ook verschillende factoren voor succes naar voor komen die voorgelegd en bevestigd zullen worden aan zowel de verschillende startups aanwezig op de site, als het managementteam als de diverse aandeelhouders, waarbij deze ook zelf hun suggesties en aanbevelingen kunnen maken. Zo zullen alle betrokken partijen, namelijk het management van de C-Mine Crib en de aandeelhouders en de startups bevestigd worden, om zo te onderzoeken wat voor hun het succes bepaalt en eventuele suggesties geformuleerd worden.

De studie dient twee verschillende doelen. Ten eerste is het doel om C-mine Crib te adviseren over welke indicatoren er allemaal zijn en in welke mate deze factoren invloed hebben op het succes van een business incubator. Zo krijgen de verschillende betrokken stakeholders een zicht op waar elke partij belang aan hecht. Op deze manier kan deze instelling de aanbevelingen gebruiken en verwerken in haar beleid en incubatieprogramma om zo dichterbij haar doelstellingen te komen. Een tweede doel is een wetenschappelijke bijdrage leveren aan de kennis die er is op vlak van business incubatie. De waarde van dit onderzoek ligt vooral in het kunnen kaderen van de performance van een incubator terwijl de verschillende doelstellingen en zo ook de verschillende succesindicatoren van de stakeholders mee in acht worden genomen.

2. Literatuurstudie

In deze sectie wordt de academische achtergrond omtrent dit topic beschreven. Na het verduidelijken van het begrip "incubator" zal er vervolgens gekeken worden naar diverse maatstaven om haar succes te meten. Dit wordt afgesloten met een beschrijving van de verschillende partijen betrokken bij de incubator.

2.1 Op zoek naar een definitie voor "incubator"

Om beter zicht te krijgen op het topic wordt er eerst een achtergrond geschetst. Eerst zal er gekeken worden naar de literatuur en de verschillende definities die een incubator beschrijven. Als er eenmaal een duidelijk beeld geschetst is, zullen vervolgens de verschillende incubatoren wereldwijd besproken worden zodoende later ook de incubator in de case studies zo juist mogelijk geplaatst kan worden.

Hackett en Dilts (2004, p. 59-60) constateren dat het begrip "business incubator" met zoveel onduidelijkheid is omgeven dat het niet evident is om het totale aantal van deze incubatoren wereldwijd te bepalen. Hiervoor worden een aantal algemene redenen gegeven. Eerst en vooral is er in vele studies vaak een gebrek aan een duidelijke eenduidige definiëring van een incubator. Indien er wel een definitie voorzien wordt, is het vaak niet duidelijk waar en met wie dit plaatsvindt. Hierbij komt ook nog het feit dat deze definiëring vaak wordt aangepast aan de plaatselijke behoeften en omstandigheden, en dat zo bedrijvencentra die geen incubator zijn zich wel zo gaan opstellen en profileren naar de buitenwereld toe. Op deze manier proberen ze meer bedrijven aan te trekken.

Het concept "incubator" is dus alles behalve eenduidig in de praktijk. Het eerste echte "conflict" wat naar voor komt in de definiëring ervan is dat incubatoren door sommigen gezien worden als een organisatie op zich terwijl anderen het meer zien als een ondernemende omgeving. In deze paper zal de incubator behandeld worden als een organisatie, waar verschillende partijen en dus stakeholders bij betrokken zijn. Ten tweede is er onduidelijkheid omtrent wat voor soort bedrijven ze ondersteunen, meer concreet; in welke levensfase deze bedrijven zich moeten begeven. Dit is een minder fervent probleem aangezien het merendeel van onderzoekers het erover eens is dat het over de eerste levensfase/ het ontstaan van het bedrijf gaat (Bergek en Norrman, 2008). De eerste levensfase van een bedrijf refereert naar de tijdsperiode tussen de idee creatie en het ontwikkelen van de product market fit. Deze fit betekent dat men dus op zoek gaat naar enerzijds een gezonde markt en anderzijds men een product bekommt waarmee men deze markt/ consument kan tevreden stellen

Er bestaat dus met andere woorden nog geen consensus over de precieze betekenis van het concept "business incubator" (Hackett en Dilts, 2004; Aernoudt, 2004). Vandaar dat het dus van belang is om in deze studie een zo goed mogelijke benadering te maken van wat een business incubator nu precies is. Hiervoor wordt diverse literatuur geraadpleegd om zo de meest voorkomende elementen eruit te halen en een consensus te kunnen vormen over het begrip.

In het algemeen wordt een incubator gezien als “ een ondersteunende omgeving voor startups en beginnende ondernemingen” (Peters et al., 2004, p. 83). Een andere voorkomende definitie specificeert deze ondersteunende omgeving meer en omschrijft incubatoren als een gebouw waarin aan startende ondernemingen huisvesting, seed-capital, administratie, technische ondersteuning, contacten en management advies wordt geboden om de groei van het bedrijf te ondersteunen. Incubators richten zich op ondernemingen in de pre-start en startfase. (Chan and Lau,2005; Lindholm-Dahlstrand and Klofsten, 2002; Lyons and Li, 2003; VINNOVA, 2004). De Europese Commissie definieert een business incubator dan weer als “een organisatie die het proces van een succesvolle onderneming worden versnelt door hun te voorzien van een allesomvattende en geïntegreerde ondersteuning zoals: networking mogelijkheden, kantoor en vergader- ruimtes en business support services’. (Fernández Fernández, Blanco Jiménez & Cuadrado Roura , 2015). ‘Business incubatoren doen de kans op overleven en de mogelijkheid tot groeien voor een startup enorm toenemen’ (Fernández Fernández en Blanco Jiménez, 2011, p. 162) .Er zijn echter nog een groot aantal gelijkaardige en gedetailleerde definities die naar voor komen in de literatuur. Verkort samengevat kan gezegd worden dat de diverse onderzoekers definities gebruiken en formuleren die sterk op elkaar gelijkend zijn en dat de klemtoon ervan kan verschillen. Echter zijn er vier componenten die steeds terugkomen. 1) Gedeelde kantooruimtes die aan voordeligere tarieven aangeboden worden aan de startups. 2) Een netwerk van gedeelde ondersteunende services die de indirecte kosten van de startups reduceren. 3) Professioneel business advies en ondersteuning (ook wel coaching genoemd) en tenslotte 4) Het aanbieden van een netwerk zowel op intern als extern vlak, hierbij wordt verwezen naar onder meer contacten met andere bedrijven.

In de literatuur varieert de nadruk die op elk van de vier topics gelegd wordt met de tijd (Peter et al., 2004). Naar mijn mening zijn het aanbieden van professioneel advies , het aanbieden van een netwerk en huisvesting de meest typerende componenten voor een incubator. Zonder deze eerste twee componenten is het in principe gewoon een instelling die “huisvesting” aanbiedt en startups zo niet ten volle ondersteunen. Ook het belang van netwerken wordt meer en meer herkend en de aandacht hiervoor is toegenomen doorheen de jaren. Echter mag het belang van gedeelde kantooruimtes zeker niet over het hoofd gezien worden. Aangezien dit niet alleen de indirecte kosten voor een startup verlaagd maar ook een omgeving creëert voor het ontstaan van een netwerk en de transfer van kennis en ervaring (Lewis, 2001). Incubatoren zullen in deze paper gezien worden als organisaties die huisvesting en een geïntegreerd dienstenpakket aanbieden aan ondernemingen in de prestart en startup levensfase. Onder dit geïntegreerd dienstenpakket vallen onder meer raadgeving, netwerkcreatie, fiscale en juridische ondersteuning.

2.2 Verschillende soorten incubatoren (worldwide)

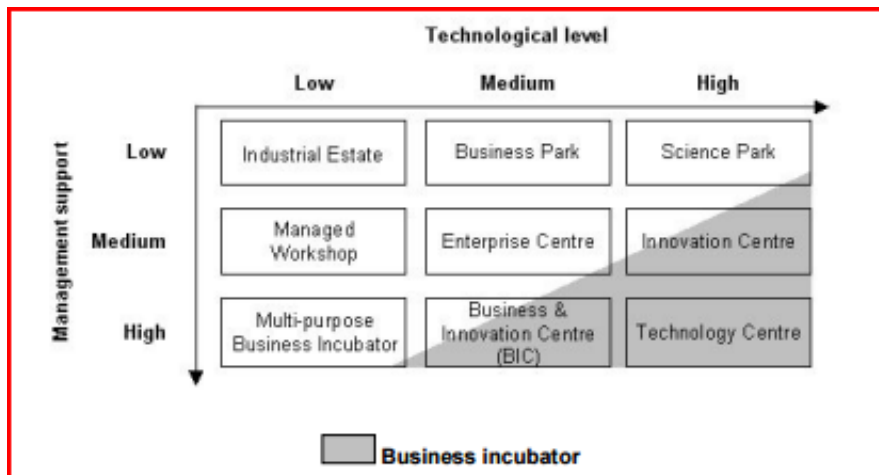
Er is nu dus een beter beeld geschetst van wat een incubator is aan de hand van diverse definities en het raadplegen van diverse literatuur. Echter is het moeilijk een volledig eenduidig antwoord te geven over wat een incubator nu wel en niet is. Vandaar dat er gebruik wordt gemaakt van modellen en visuele weergaves om zo omslachtige en tegenstrijdige definities visueel weer te geven. Hier wordt gebruik gemaakt van een model dat gecreëerd is door de Europese Commissie (**figuur 1**). Dit

geeft een overzicht van de verschillende soorten ondersteunende instanties en verschillende soorten incubatoren. Dit model vereenvoudigt het proces van het definiëren van wat een incubator is.

De eerste incubator ontstond in 1959 in New York in de Verenigde Staten. Hier konden kleine bedrijven in deze tijd een kantoorplek huren in het "Batavia Industrial Centre". Deze startups werden door de incubator begeleid in hun groeiproces (Mancuso Business Development Group, 2005). Dit concept bleef uniek tot in de jaren 70. Voordien waren er ook instanties die bedrijven ondersteunden maar dit gebeurde enkel ofwel op technologisch vlak ofwel op vlak van management, terwijl een incubator vandaag de dag beide combineert. Vanaf de jaren 70 begonnen meer en meer business incubators zich over de hele wereld te verspreiden (Albert en Gaynor, 2001). De startups in deze periode kregen een kantoorplek aangeboden samen met een aantal andere faciliteiten die gedeeld werden met andere startups zoals vergaderlokalen. Hierna volgde de tweede generatie van incubatoren, die tot stand kwam in de jaren negentig, waarbij ook advies werd verleend, trainingssessies georganiseerd werden en de focus meer en meer kwam te liggen op het uitbreiden van het netwerk van de startup. Tenslotte volgde de derde generatie van incubatoren, hier schoof de focus meer en meer op naar de ICT en high tech startups die erg hoog potentieel hadden voor de toekomst (European Commission, 2002; Hackett en Dilts, 2004). De Europese Commissie staat ook volledig achter het verder ontwikkelen van de business incubator sector. Het Europese Charter voor kleine ondernemingen werd ondertekend door de verschillende leiders van de EU in juni 2000. Een van de belangrijkste doelen van dit charter is het creëren van top-class ondersteunende systemen voor kleine ondernemingen (incubatoren dus).

In **figuur 1** wordt er een overzicht gecreëerd door de Europese Commissie (2002). Dit overzicht maakt een onderscheid tussen verschillende incubatoren aan de hand van de levels van technologie op de horizontale as, en de mate van de management ondersteuning op de verticale as. Om deze assen concreet te kunnen specificeren wordt de link gelegd met de definitie die in deze paper gehanteerd zal worden. De verticale as (management ondersteuning) verwijst naar de huisvesting en het geïntegreerd dienstenpakket dat door de organisatie zal aangeboden worden. De horizontale as (levels van technologie) verwijzen naar het soort van ondernemingen die door de incubator ondersteund zullen worden, deze ondernemingen zijn gericht op technologie en innovatie. In een *Industrial State* (in de linkerbovenhoek van figuur 1) is het level van technologische en management ondersteuning erg laag, dit wordt dus niet als business incubator beschouwd. Naarmate de focus op technologie toeneemt schuiven we verder mee met de horizontale as richting *Business Park* en *Science Park*. Naarmate de focus op management support toeneemt schuiven we verder naar onder op de verticale as, hier bevinden zich de *Managed Workshop* en de *Multi-purpose Business Incubator*. De instantie die volgens het model het dichtste bij een volwaardige incubator aanleunt is het "*Technology Centre*". De business incubatoren worden dus weergegeven door de gekleurde organisaties.

Figuur 1:



Bron: Europese Commissie, 2002. *Benchmarking of business incubators, Brussels, p6.*

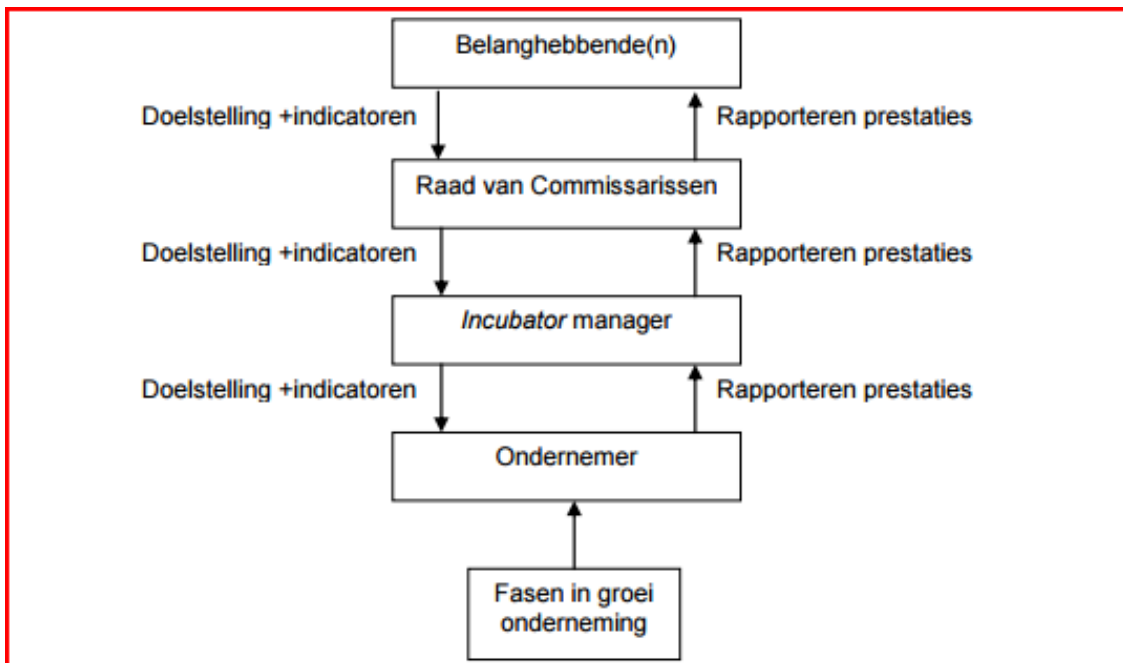
Om de incubator uit de case studie van deze masterproef, namelijk C-Mine Crib te Genk, beter te kunnen plaatsen werd dit model aangehaald. C-Mine Crib focust zich op jonge startups uit de CreaTech (Creatieve Technologie). Deze startups variëren van Graphic Designers tot Architecten tot 3D film ontwikkelaars. Dit maakt dus dat als er naar de horizontale as gekeken wordt, ze hoog scoren op technologisch level (tussen medium en high in). Wat betreft de management ondersteuning, scoort deze incubator ook erg hoog. C-Mine Crib is één van de meest succesvolle incubatoren in Limburg mede door hun management ondersteuning wat dus onder high geplaatst kan worden op de verticale as. Hieruit kan dus besloten worden dat deze incubator valt onder "Business en Innovation Centre". Zodoende kunnen de conclusies die getrokken zullen worden naar het einde van de paper toe toegewezen worden aan dit soort business incubatoren. Ook stemt C-Mine Crib te Genk overeen met de definitie van een incubator die in deze studie gehanteerd zal worden, namelijk; "organisaties die gedeelde kantoorruimtes aanbieden en startups (eerste levensfase) ondersteunen met raadgeving en netwerk-creatie".

2.3 Welke partijen zijn betrokken bij een incubator

Het succes van een incubator kan op diverse wijzen gemeten en geëvalueerd worden. Er zijn verschillende maatstaven terug te vinden in diverse literatuur maar er is tot op heden geen officiële standaard om de performance van een incubator te meten (Bergek en Norman, 2008). Er is dus met andere woorden geen algemeen "juiste" manier om deze performance te evalueren, wat in sectie vier verder besproken wordt. Dit komt omdat er in een incubator verschillende actoren betrokken zijn. Deze actoren kunnen elk hun eigen visie hebben op wat een incubator nu net succesvol maakt en wat niet. Dit is de link die deze studie wil aantonen. Vandaar is het van belang om de verschillende actoren in kaart te brengen samen met hun doelen om nadien de verscheidene maatstaven te plaatsen bij een bepaalde actor.

In het model van Bhabra-Remedios en Cornelius (2003) worden de drie meest voorkomende lagen van bestuur voor een business incubator besproken, waarbij elk laag de ander controleert en waarbij de ondernemer de laatste schakel is (**Figuur 2**). Deze lagen en verschillende partijen zijn afhankelijk van het soort archetypes van incubator. Zo zijn er, zoals eerder besproken in de sectie "inleiding", incubatoren die ondersteund worden vanuit een universiteit, incubatoren die gericht zijn op economische ontwikkeling vanuit overheidsinitiatief, incubatoren voor profit bedrijven en hybrides. Dit maakt dat bepaalde partijen, zoals belanghebbenden, een andere samenstelling krijgen en dat het belang van partijen zoals de raad van bestuur varieert. Een belangrijke voetnoot is dat deze visuele voorstelling gebaseerd is op een Nederlandse omgeving waarbij de raad van bestuur (België) de raad van commissarissen wordt.

Figuur 2:



Bron: Bhabra-Remedios en Cornelius (2003, p. 13)

De belanghebbenden, zoals bijvoorbeeld de stad waar de incubator zich bevindt of private investeerders, stellen bepaalde doelen die met de incubator bereikt moeten worden en hebben een idee over de indicatoren waarmee het dit wilt meten. De raad van bestuur maakt dan vervolgens doelen op voor het management van de incubator samen met succesindicatoren om de resultaten te kunnen evalueren. Het management volgt op haar beurt hetzelfde traject voor de ondernemers. Belangrijk is dus ook om te weten dat de doelstellingen en dus ook de succesindicatoren van de verschillende lagen niet altijd exact overeenkomen en dat de focus dus kan verschillen (Berk, 2011). Zo kan de bovenste laag dus als doelstelling hebben het beeld en het imago van de stad te verbeteren, op niveau van het management (operationeel niveau) kan men hier niets concreet mee doen.

In dit overzicht worden dus in het totaal vier actoren opgenoemd, maar de doelstellingen van de ondernemers/ de startups worden niet mee in acht genomen. Deze studie focust zich ook op deze laatste actor aangezien zij de belangrijkste schakel is in de incubator voor de creatie van waarde voor de andere partijen. Dus ook voor deze partij zullen de doelstellingen en succesindicatoren van naderbij bekeken worden. De belanghebbenden en de raad van bestuur worden in deze studie in één groep geplaatst aangezien elke partij zich, in de meeste gevallen, laat vertegenwoordigen door iemand die zetelt in de raad van bestuur, en dus als klankbord fungeert om de doelen van de belanghebbenden te vertegenwoordigen. In het algemeen kan een incubator dus opgedeeld worden in drie actoren : 1) het managementteam van de incubator, 2) de verschillende startups op de site en 3) de diverse aandeelhouders (Bhabra-Remedios en Cornelius , 2003).

Een concept dat het gedrag van een managementteam van een incubator beter heeft doen omschrijven is dat van Allen's (1988) analyse van incubatoren hun levenscyclussen. Hij gaat ervan uit dat het gedrag van het management verandert doorheen de tijd. De focus van het management gedurende de "startup" fase ligt vooral op het construeren van een gepaste site voor de incubator. Dit kan door het renoveren van bestaande gebouwen ofwel door de constructie van nieuwe accommodatie. Aangezien ze in deze fase van hun levenscyclus zitten wordt er gefocust op huurders die in staat zijn hun huur te betalen en niet zo zeer op huurders die een hoog groei potentieel hebben. Dit stadium van cashflow focus komt tot een einde wanneer de incubator financieel break even draait (Duff,1998) .

Gedurende het tweede stadia, "business development" fase, ligt de focus meer op het voeden van nieuwe organisaties. Hierbij wordt dus meer de nadruk gelegd op het creëren van een raadgevende functie en de creatie van een netwerk voor de startups. Een andere belangrijke eigenschap van het management wat hier naar voren komt is dat de incubator manager zal werken aan het creëren van samenwerkingsverbanden tussen de aanwezige startups. Hierbij treed hij/zij dus zelf op als facilitator tussen de verschillende partijen. Wanneer de vraag naar kantoorruimte uiteindelijk groter wordt dan de beschikbare plaats voor huurders, en de netwerkcreatie samen met de raadgevende functie op punt staat, evolueert de incubator naar de "maturity" fase. Maturity (of volwassenheid) verwijst naar de fase wanneer de incubator dus haar invloed op de regio zodanig groot heeft gemaakt dat het een focuspunt wordt voor ondernemerszin. Doordat de vraag voor ruimte op de site zodanig groot is geworden kan de incubator de selectiecriteria verstrengen. Dit zorgt voor een nog grotere concentratie van succesvolle startups. In dit stadium kan er besloten worden de site ook eventueel uit te breiden om aan de vraag te voldoen. Doorheen de evolutie van de drie levensfasen wordt verwacht dat de kwaliteit en kwantiteit van startups alsmat toeneemt (Duff,1998) .

Tijdens het evolueren van de incubator zal dus telkens de focus van het management ook mee verschuiven, met andere woorden zullen hun doelen wijzigen doorheen de tijd. Dit wilt dus niet zeggen dat het niet belangrijk is om nog rekening te houden met doelstellingen uit eerdere levensfasen, integendeel. Het is bijvoorbeeld altijd van belang de structurele capaciteit van de site in het achterhoofd te houden voor eventueel nodige uitbreidingen in de toekomst. De manager moet dus focussen op diverse aspecten gedurende de levenstermijn van de incubator.

Ook het gedrag van aandeelhouders kent geen eenduidig patroon. De standpunten van aandeelhouders kunnen onderling verschillen, dit komt omdat de sponsors van verschillende origine kunnen zijn. Zo zijn het merendeel van de incubatoren wereldwijd ondersteund door de overheid, universiteiten en diverse bedrijven (Knopp, 2007). In China zijn er dan weer structurele barrières verbonden aan de creatie van private ondernemingen. De overheid zet daar in op incubatoren door middel van fondsen, om van deze beleidstools te maken, om zo de marktcreatie te stimuleren. Zo kan het dus voorkomen dat de overheid vooral de nadruk legt op de ontwikkeling en de bloei van de omgeving/maatschappij rondom de incubator terwijl de private investeerders eerder uit zijn op rendement (Knopp, 2007). In België, net zoals in andere delen van de wereld zijn er vaak ook private investeerders betrokken naast de overheid, dit vertaalt zich in het archetype "hybride incubator". Private investeerders hebben altijd enige vorm van return nodig uit de organisatie in de vorm van bijvoorbeeld dividenden. Ze zullen voor deze financiële mindset bepaalde indicatoren hanteren die dit zo goed mogelijk reflecteren. De incubatoren in Limburg worden voor het grootste deel beheerd door LRM (Limburgse Reconvertie Maatschappij). Deze heeft als doel het KMO-landschap in Limburg te versterken.

Tenslotte is er ook nog de groep van startups aanwezig op de site. Het doel van een startup is evident, groeien en winstgevend zijn. Ze vestigen zich, om deze doelstelling te bereiken, op een site aangeboden door de incubator die voor hun ondersteuning biedt en deze groei moet vergemakkelijken. Belangrijk is dus om te kijken naar wat zo een startup als eisen stelt of wat zij verwachten van een incubator als ondersteuning. Dit kan variëren van netwerkcreatie tot juridische ondersteuning tot het voorzien van kruisbestuiving. Voor hen creëert een incubator dus pas een meerwaarde voor hun indien deze de nodige adviesverlening en ondersteuning biedt, anders dient de organisatie louter als huisvesting (wat zoals eerder aangehaald niet volstaat om incubator te zijn). Belangrijk is de visie van deze actor op het succes van een incubator mee te nemen, aangezien bij deze partij de waardecreatie voor aandeelhouders pas begint.

Figuur 3: Overzicht van de partijen en hun primaire doelen.

Partijen	Doelen
Managementteam	Construeren gepaste site Voeden organisaties Focuspunt ondernemen Financiële stabiliteit
Aandeelhouders Overheid Private investeerders Investeringsmaatschappij	Economische + Culturele ontwikkeling regio Return on investment Return on investment
Startups	Groeien + Winstgevendheid

2.4 Verschillende soorten performance indicatoren/ Hoe meet men het succes van deze incubatoren?

In dit onderdeel wordt er gekeken naar de verschillende performance indicatoren die een incubator en haar belanghebbenden kunnen gebruiken om te bepalen of de organisatie al dan niet goed bezig is. Vooraleer deze indicatoren geformuleerd kunnen worden moet men eerst weten welke factoren het succes van een incubator bepalen, pas als men dit weet kunnen de juiste performance indicatoren geformuleerd worden. In **figuur 4** wordt een overzicht gegeven van de verschillende succesfactoren die uit de literatuur naar voor komen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de interne en de externe factoren, waarbij de externe factoren refereren naar interactie van de incubator met mensen en instanties buiten de organisatie. Op intern niveau zijn er dus factoren op zeven verschillende niveaus die het succes van een incubator bepalen; de organisatorische aspecten, de personele aspecten, de financiële aspecten, de faciliteiten, de relatie tussen de incubator en de incubatee, het aanbod van diensten en de kwaliteitsaspecten. Het is dus duidelijk dat er een range aan factoren is waar een incubator rekening mee moet houden om haar succes te garanderen, en dat de focus op elke factor met de tijd kan evolueren.

Figuur 4:

Interne factoren	Externe factoren
Organisatorische aspecten <ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheidsstudie • Missie • Strategisch plan • Raad van bestuur • Adviesraad • <i>Business plan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking met externe partijen • Communicatie met de lokale gemeenschap • Macro-economische situatie • Overheidsbeleid • Kwaliteit van de ondernemers
Personele aspecten <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteiten van het managementteam • Kwaliteiten van de medewerkers • Financiële vergoeding 	
Financiële aspecten <ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit van inkomsten • Duurzaam financieel beleid • Financiële zelfstandigheid 	
Faciliteiten <ul style="list-style-type: none"> • Uitstraling • Locatie en toegankelijkheid • Gemeenschappelijke ruimten • Voorzieningenniveau • Aanbod van technologische middelen 	
Relatie incubator-incubatee <ul style="list-style-type: none"> • Selectie van kandidaten • Toetredingscriteria • Uittredingscriteria • Behoeften inventariseren 	
Aanbod van diensten <ul style="list-style-type: none"> • Toegang tot wetenschappelijke kennis • Toegang tot financiering • Mogelijkheid tot netwerken 	
Kwaliteitsaspecten <ul style="list-style-type: none"> • Interne prestatiemeting • Mate van evaluatie 	

Bron: Berk (2011). Het succes van business incubators in Nederland (overzicht gebaseerd op diverse internationale studies)

Nu er dus een beeld geschetst is van op welke elementen men zich moet focussen, kan er gekeken worden naar de diverse performance maatstaven die deze elementen moeten concretiseren.

In wetenschappelijke literatuur verwijst het concept "performance" meestal naar het bereiken van een doel voor een zekere activiteit (Mosselman et al, 2004). Dit impliceert dus dat het niet volstaat om alleen de uitkomst van een activiteit te meten maar dat het resultaat van de activiteit ook gerelateerd moet worden aan de verwachte resultaten (Storey, 2000; Vedung, 1998) . Met andere woorden; voldoet de uitkomst aan de vooropgezette doelen? Vandaar zal er in deze paper gekeken worden naar incubator performance als in welke mate de resultaten overeenkomen met de vooropgestelde doelen. Dit impliceert dat dit voor elke partij individueel kan verschillen aangezien ieder zijn of haar eigen doelen kan hebben (Bergek en Norman, 2008).

Een traditioneel model om succes van organisaties te meten, baseert zich meestal op de winsten en de verliezen die de organisatie maakt. Indien een organisatie dus hoge winsten behaald, wordt deze bestempeld als succesvol. Business incubatoren zijn soms gestructureerd zoals deze organisaties maar Hackett en Dilts (2004b) concluderen dat het merendeel van de incubatoren organisaties zijn die non-profit doelstellingen combineren met profit doelstellingen. Er is een trend voor deze organisaties om de private sector op vlak van strategische planning, financiën en organisatie ontwikkeling te imiteren om zo hun succes te garanderen. Echter het toepassen van dit model, om het succes van incubatoren te meten, kan een probleem vormen (Sawhill en Williamson, 2001). Het meten van succes in een organisatie, met profit en non-profit doelstellingen, is niet zo eenvoudig. Incubatoren hebben een aantal vooropgestelde doelen die ze willen behalen, op basis hiervan gebeurt ook de allocatie van de fondsen van de verschillende partijen. (Voisey, Pam & Gornall, Lynne & Jones, Paul & Thomas, Brychan, 2006).

Organisaties zoals incubatoren bestaan uit drie grote partijen. Het management van de incubator, de startups die aanwezig zijn op de site en de verschillende aandeelhouders. Het kan dus zijn dat elke partij een andere waarde hecht aan bepaalde maatstaven voor succes en dat dus meningen en evaluaties kunnen botsen. Indien de aandeelhouders een andere visie dan het management hebben op wat het succes van de incubator bepaalt, dan kan dit leiden tot inefficiënt presteren van deze incubator. Het is vandaar van uiterst groot belang dat alle partijen op één lijn zitten met elkaar en ook voldoende onderling communiceren om zo dezelfde doelen te bekomen en de performantie van de incubator te verhogen.

Er is dus geen officiële standaard om de performance van een incubator te meten (Phan et al., 2005). Allen en McCluskey (1991) bekwamen verschillende maatstaven uit hun literatuuronderzoek: 1) De tewerkstelling door de startups, 2) incubator periode, 3) het aantal startups dat succesvol wordt, 4) lokale retentie van afgestudeerden en 5) de waarde die de incubator diensten toevoegen.

- 1) De tewerkstelling in startups is over het algemeen vrij laag. Een studie omtrent dit onderwerp bekwam zo een mediaan van 2.3 werknemers per startup (Allen, 1985). Een andere studie over oudere firma's nog aanwezig op de site, bekwam een mediaan van 9 werknemers per startup (Campbell, 1987). Zodoende kan er een beeld gevormd worden van het belang en de tewerkstelling per startup.
- 2) "Incubator" periodes zijn normaliter gemiddeld te beschouwen. De grondleggers van de aanwezige startups zeiden dat ze verwachten 29 maanden op de site te blijven (Allen, 1985).
- 3) Deze succesvolheidsratio is algemeen gezien vrij positief. Ongeveer 14% van de startups die ondersteund worden door de incubator zetten hun operaties stop in 29 maanden tijd (Campbell, 1987). Hier kan ook de terugkoppeling gemaakt worden naar eerder aangehaalde statistieken die aangaven dat één op drie starters in België in 2017 de eerste vijf jaar niet overleven (Rommen, 2017). Dus blijkt hieruit het belang en de invloed die de incubator kan uitoefenen.
- 4) Lokale retentie van "afgestudeerde" startups is over het algemeen hoog. Drie grote studies toonden aan dat 85% van de startups aanwezig en dus actief blijven in de omgeving. Dit is een erg belangrijke en positieve conclusie voor overheidsgefundeerde incubatoren.

- 5) Een trend die kan waargenomen worden is dat de huurders/startups over het algemeen te weinig gebruik maken van de professionele business raadgeving en diensten aangeboden door de incubator. Wanneer ze er wel gebruik van maken evalueren ze deze vaak als ongunstig. Maar 40% van de startups zeggen gebruik gemaakt te hebben van de professionele diensten (Campbell, 1987), en 50% van de startups vindt dat deze geen invloed had op hun kennis of markt ontwikkeling (Allen, 1985).

In hun praktijkstudie evalueerden Allen en McCluskey (1991) de grootte van de incubatoren en de bezettingsgraad van de site, het aantal gecreëerde jobs en het aantal startups dat na vijf jaar nog stand houden. Mian (1996) onderzocht business incubatoren die zich focusten op universitaire technologische startups. Hij introduceerde voor dit soort incubatoren vier soorten maatstaven om hun succes te meten: 1) program growth en sustainability, 2) startup overleving en groei, 3) in welke mate ze via sponsoring de missie van de universiteit ondersteunen en 4) de impact op de omgeving. Ook de Europese Commissie ontwikkelde maatstaven om het succes van een startup te meten. Ze benadrukken dat uiteraard de overlevingsgraad van startups een belangrijke indicator is maar vooral de creatie van de extra jobs de belangrijkste factor is om hun succes te bepalen. Löfsten en Lindelöf (2002) onderzochten de waarde die de business incubatoren toevoegen aan de hand van de performance van de startups. Deze performance is voor hun afhankelijk van de hoeveel mensen de startups tewerkstellen, de groei van hun verkoop en de winstgevendheid van de startup. Tot nog toe worden de verschillende maatstaven voornamelijk gewoon onder één noemer gezet en wordt er dus geen onderscheid gemaakt tussen de doelen die de verschillende betrokken partijen kunnen hebben. En dus wordt er verondersteld dat elke partij dezelfde maatstaven voor succes zal gebruiken.

Bhabra-Remedios en Cornelius (2003) waren de eersten die benadrukten dat er een verschil kan zijn in maatstaven voor verschillende partijen. Ze focussen dus meer op de incorporatie van de organisatie gerichte theorie concepten en delen de verschillende actoren in als volgt: incubator sponsoren, de managers en de huurders. Echter wordt niet aangereikt wat voor de verschillende partijen als maatstaven het sterkst doorweegt.

Abetti (2004) baseerde zijn prestatie evaluatie onderzoek op elementen die eerder al door Molnar (1997) werden gepubliceerd en evalueert zo de job creatie, de kosten effectiviteit, de groei en de regionale werkloosheidsgraad. Ferguson en Olofsson (2004) analyseren in hun onderzoek science park performance waarbij ze kijken en rekening houden met de groei en de overleving van de startups. Overleving wordt gezien als de periode waarin de startups bestaan en de groei is gebaseerd op verandering in tewerkstelling en de verandering in hun sales. Echter is er hier wel een kritische noot. De maatstaven komen overeen met andere maatstaven voor incubator performance, maar men handelt hier over science parks. Deze science parks zijn volgens het besproken model van de Europese Commissie (2002) geen incubatoren, maar ze kunnen dus wel (volgens deze studie) hun succes volgens dezelfde maatstaven meten.

Er werd dus door diverse literatuur gegaan en diverse maatstaven werden aangereikt om het succes van incubatoren te meten. De allerbelangrijkste en meest voorkomende maatstaf bleek de tewerkstelling van de startups te zijn. Incubatoren worden over het algemeen geëvalueerd op basis van het behalen van hun doelstellingen. Dit is het eenvoudigst indien deze doelstellingen duidelijk meetbaar zijn. Vandaar dat jobcreatie een veel voorkomende maatstaf is voor het meten van succes van een incubator bij de meeste overheidsgesteunde incubatoren (Bears, 1998). Deze maatstaven zullen bevestigd worden in het praktijkluik bij de verschillende actoren die betrokken zijn bij de incubator. Zo kan er een beter beeld geschetst worden van welke partij aan welke maatstaf het meeste waarde hecht. Indien de verschillende partijen een andere maatstaf als prioriteit verkiezen dan zou dit voor botsingen kunnen zorgen tijdens overlegmomenten tussen de partijen en zo het optimaal presteren van de incubator in de weg kunnen staan.

2.5 Partijen, doelen en performance indicatoren

In de vorige paragrafen werden de verschillende soorten belanghebbenden in een business incubator context besproken en werden verschillende performance indicatoren aangehaald. Het bleek dus dat elke belanghebbende een andere doelstelling als prioriteit stelt, dat ze dus niet altijd dezelfde belangen hebben en dat deze doorheen de tijd ook kunnen evolueren. Het is natuurlijk van groot belang als betrokken partij om deze doelstellingen en belangen die je hebt ook te kunnen meten, om zo te weten of de organisatie voor jou de juiste richting uitgaat, en of ze dus met andere woorden voor jou performant is. Het hebben van deze andere doelstellingen leidt uiteraard tot verschillen in de mate hoe het dit gemeten kan en zal worden. Dit meetproces en de te gebruiken indicatoren kunnen dus voor elke partij verschillen. Het is van belang de belanghebbenden met hun doelen en hun performance indicatoren te linken om zo een volledig overzicht te kunnen bieden van de performance van een business incubator. Want slechts als elke partij de primaire doelstellingen van de andere partij in acht neemt en de incubator op ieders belang inspeelt is een incubator succesvol.

De eerste partij is het managementteam. Het managementteam heeft dus zoals eerder vermeld doelen die wijzigen doorheen de tijd, afhankelijk van de grootte en groei van de incubator. In de startup fase is haar primaire doelstelling om de juiste site en gebouwen te vinden om de incubator en haar startups te huisvesten. Een concrete prestatie maatstaf die hieraan gelinkt kan worden is het aantal vierkante meter dat beschikbaar is voor startups, samen met de winstgevendheid aangezien dit vaak de doorslag van bestaan geeft in de eerste levensfase. Ook is het van belang dit dus te combineren met een haalbaarheidsstudie, een strategisch plan en een duidelijke missie om zo optimaal van start te kunnen gaan zonder onnodige financiële verliezen (Berk, 2011). Uiteraard is het ook van belang de algemene richting van de incubator in het achterhoofd te houden, rekening te houden met de mate van groei die je voorop stelt en wat de omgeving (infrastructuur) aankan.

Een tweede fase waarin ze zich kunnen bevinden is de "business development" fase, een fase waar een groot deel incubatoren zich in bevinden en waarvan de doelen ook in latere fase in het achterhoofd gehouden moet worden. Hier zal het managementteam vooral optreden als facilitator tussen de verscheidene startups om zo de kruisbestuiving en samenwerking te verhogen. Concreet

is hier dus de primaire doelstelling van het management om de startup zo goed en volledig mogelijk te ondersteunen. Dit kan gemeten worden met diverse maatstaven. Het aantal partners dat de incubator aanbiedt ter ondersteuning van de startup, zowel op financieel als juridisch vlak als andere vlakken. Als ze veel ondersteuning aanbieden maar deze ondersteuning een niet tijdige responstijd heeft zorgt dit ook voor ontevredenheid bij de startup, dus de responstijd en kwaliteit van de partners is ook van belang als criteria. Voor de effectiviteit van een partner te beoordelen wordt er ook gekeken naar het aantal raadplegingen per startup. Niet alleen zit er in deze fase een ondersteunende rol voor het management, er moet ook gefocust worden op het aantrekken en behouden van de kwalitatieve startups alvorens deze ondersteund kunnen worden (Allen, 1988). Hierbij komt het belang, en het doel van een goede relatie tussen incubator en incubatee te hebben, naar voren. Het management kan hier haar toetredingscriteria samen met haar uittredingscriteria evalueren en zo gebruiken als performance maatstaven (trekken we de juiste startups aan). (DOEL: Aantrekken en behouden)

De laatste fase waarin ze zich kunnen bevinden is de maturiteitsfase, waarin de incubator een "hotspot" wordt voor ondernemingen en startups. Hier stelt men als primaire doel het aantrekken van de uiterst succesvolle startups, een doel dat ook in de tweede fase wordt nagestreefd maar minder makkelijk afgedwongen kan worden. Ook hier komt de eerder genoemde evaluatie van de toetredingscriteria en uittredingscriteria naar voren samen met de financiële evaluatie van de startups. Een belangrijke indicator is hier het aantal startups dat succesvol wordt aangezien ze een zekere benchmark moeten blijven behalen met een alsmaar beter arsenaal aan startups (Allen en McCluskey, 1991). Ook de indicator winstgevendheid zal in de fase als evaluatie criteria naar voren komen. Samengevat zal het eerste onderzoeksthema voor deze masterproef als volgt geformuleerd worden:

Onderzoeksthema 1:

Hoe meet het managementteam haar verschillende doelstellingen doorheen de tijd?

De tweede partij zijn de aandeelhouders. In dit deel zullen er drie grote aandeelhouderspartijen bestudeerd worden die betrekking hebben op de C-mine Crib als organisatie maar voorlopig nog niet concreet benoemd zullen worden. Zo identificeren we de lokale overheid, private investeerders, en een investeringsmaatschappij als de drie aandeelhouders. De aandeelhouders kunnen andere primaire doelstellingen stellen dan het managementteam, en ook in de groep van aandeelhouders zelf kunnen de doelen onderling verschillen. Business incubatoren worden over het algemeen door overheden beschouwd als dynamische tools die kunnen ingezet worden om startups te ondersteunen met het doel op economische ontwikkeling en jobcreatie (Chandra, 2007). De overheid stelt dan ook als primair doel de economische en culturele ontwikkeling van de regio voorop. Er wordt gestreefd naar een zo goed mogelijk gevulde site met de missie en bestaansreden van een incubator in het achterhoofd te houden. Een prestatie maatstaf om dit te meten, die uit de literatuur naar voren kwam, is de tewerkstelling per startup (Allen en McCluskey, 1991). De tewerkstelling per startup bepaalt in welke mate de incubator en dus de startups zorgen voor de creatie van werkgelegenheid in de regio. Het is van belang voor stakeholders als deze om een goede kijk te blijven houden op maatstaven zoals deze, om zo een overzicht te hebben op het potentiële rendement van haar

investeringen. Een volgende maatstaf voor succes voor deze aandeelhouder is de incubator periode, de periode waarin dus de startups aanwezig blijven op de voorziene site. Het is belangrijk om deze periode in acht te nemen om zo de impact per startup te kunnen kwantificeren. Zo kan men ook voorspellingen maken omtrent de bezettingsgraad en de termijn dat kantoren verhuurd kunnen worden. Op deze manier maakt men budgetteringen voor de toekomst om hun inkomstenmodel op punt te houden. Een derde maatstaf die hier nauw bij aansluit is de lokale retentie, enerzijds is het belangrijk dat de startup voldoende tijd spendeert op de site om haar groei te vergemakkelijken, anderzijds wil men deze startup nadien in de regio behouden. De lokale retentie verwijst naar het behouden van de startups in de regio nadat ze de incubator verlaten. Uit diverse studies blijkt dat deze lokale retentie graad over het algemeen vrij hoog ligt, 85% van de "afgestudeerde" startups zullen na het verlaten van de incubator zich in de regio vestigen (Allen, 1985). De overheid heeft er dus belang bij deze metingen zelf ook te voeren en de resultaten af te zetten tegen benchmarks zoals deze. Indien incubatoren startups helpen bij hun ontwikkeling en de startup dan de regio verlaat zal de regio dus de vruchten van haar werk niet plukken, en zal dit dus minder bijdrage aan de economische en culturele ontwikkeling van de omgeving.

Voor de andere partijen, de investeringsmaatschappij en de private investeerders, is het primaire doel dividenden (dus vooral financieel), met andere woorden moet de incubator renderen en zit er dus een winstperspectief achter. Deze durfkapitalisten ondersteunen in sommige gevallen ook de startups tijdens de eerste levensfase, een periode waarin de startups nog moeilijkheden hebben steun te verkrijgen aangezien ze het vertrouwen van de markt missen (Bringmann, Vanoutrive & Verhetsel, 2014). Aangezien het primaire doel dus het creëren van rendabele instanties is, kan dit gemeten worden met de rentabiliteit op eigen vermogen en de rentabiliteit op investeringen. Deze ook indicator wordt ook wel de Return on Equity genoemd. Rentabiliteit geeft aan in welke mate er door de organisatie winst wordt gemaakt op het vermogen dat dus door ondermeer de LRM geïnvesteerd is. De Return on Equity ratio geeft dus een beter beeld in de verhouding tussen de winst van een organisatie en het geïnvesteerde vermogen van haar aandeelhouders en wordt berekend als volgt; $\text{Rentabiliteit eigen vermogen} = \frac{\text{Nettowinst}}{\text{Gemiddeld eigen vermogen}} * 100$ (Easton, 2004). Samengevat kan het tweede onderzoeksthema van deze masterproef als volgt geformuleerd worden:

Onderzoeksthema's 2 :

In welke mate verschillen de doelstellingen van de aandeelhouders onderling?

Hoe worden deze doelstellingen door de verschillende aandeelhouders gemeten?

De derde partij wiens doelen en performance indicatoren gelinkt zullen worden zijn de startups. Startups zijn van groot belang voor de economie en spelen een grote rol in het innovatie proces in zo een economie. Deze startups hebben als doel te groeien en winstgevendheid te creëren doorheen de tijd. Het succes van een incubator is afhankelijk van de prestaties van haar huurders/startups en dus is het voor een organisatie als deze van groot belang de faillissementen van deze startups zo laag mogelijk te houden. Indien het de kans op succes van een startup wil doen toenemen zal het dus rekening moeten houden met diens doelstellingen en feedback (Aerts, Matthyssens en

Vandenbempt, 2005). De startup bindt zich aan een incubator om op deze manier ondersteuning te krijgen en hun groei te vergemakkelijken. Een indicator die voor hun het succes van een dergelijke incubator weergeeft is; de waarde die de incubator diensten toevoegen (Allen en McCluskey, 1991). Deze indicator is iets moeilijker objectief meetbaar aangezien het hier om percepties draait, echter kan er wel objectief gekeken en gemeten worden in welke mate ze van de ondersteunende diensten gebruik maken. Maar ook hier is er marge voor fouten aangezien de diensten weldegelijk kunnen werken maar de startup ze geen kans op slagen geeft. Een indicator die hieruit dus volgt is het aantal partners dat de incubator als ondersteuning aanbied. Op deze manier kan er gekeken naar enerzijds de kwaliteit van de partners en anderzijds de kwantiteit van het aanbod. Kortom zal het derde onderzoeksthema van deze masterproef omschreven worden als volgt:

Onderzoeksthema 3:

Wat zijn de doelen van startups en hoe evalueren zij het succes van een incubator?

Uit de literatuur zijn dus diverse maatstaven naar voren gekomen en deze werden concreet gelinkt aan de verschillende partijen en hun doelen. Het is nu van belang te onderzoeken welke prestatie indicatoren op dit moment door de incubator gebruikt worden en te kijken in welke mate deze overeenkomen met de prestatie maatstaven die uit de literatuur naar voren kwamen. Een overzicht van de verschillende actoren met hun doelen en prestatie maatstaven wordt in figuur 5 weergegeven.

Figuur 5:

Partijen	Doelen	Indicatoren
Managementteam	Construeren gepaste site Voeden organisaties Focuspunt ondernemen Financiële stabiliteit	Aantal m ² beschikbaar voor startups Aantal aangeboden partners Aantal x dat startups partners raadplegen Aantal startups dat succesvol wordt Winstgevendheid
Aandeelhouders Overheid Private investeerders Investeringsmaatschappij	Economische + Culturele ontwikkeling regio Return on investment Return on investment	Tewerkstelling per startup Incubator periode Lokale retentiegraad Return on Equity Winstgevendheid
Startups en starters	Groeien + Winstgevendheid	Waarde die incubator diensten toevoegen Aantal aangeboden partners

3. Praktijkstudie

In dit luik zullen we C-Mine Crib als casestudy gebruiken om een framework voor business incubator performance op te stellen. De eerder bekomen resultaten uit de literatuurstudie zullen getest worden aan de hand van dit praktijkonderzoek. Een verkennende approach zal gehanteerd worden, om het doel van de studie te bereiken. Deze aanpak impliceert dat er gebruik wordt gemaakt van semi gestructureerde diepte interviews om kwalitatieve data te verkrijgen. Het kwalitatieve karakter van de studie brengt met zich mee dat de verzamelde gegevens niet statistisch geanalyseerd kunnen worden, maar dat wel een diepe analyse van de case studie omtrent business incubatoren wordt gemaakt. Deze aanpak wordt vaak gebruikt indien er niet genoeg informatie aanwezig is in de huidige literatuur. In dit geval komt er in de literatuur geen kader naar voren om de performance van de business incubator te meten aan de hand van de drie verschillende actoren.

Er werd een literatuuronderzoek gedaan om te analyseren wat er reeds van research gedaan werd omtrent business incubatoren en hun succes. Na het schetsen van een beeld van business incubatoren en het verder analyseren van hun betrokken actoren, met doelen en indicatoren, volgt nu het kwalitatief onderzoeksluik. Dit onderzoek focust zich op de verschillende actoren die aanwezig zijn en eerder besproken werden; 1) Het managementteam van de incubator, 2) de verschillende startups op de site en 3) De diverse aandeelhouders (Bhabra-Remedios en Cornelius , 2003). Er zal concreet gekeken worden naar deze drie partijen binnen C-Mine Crib incubator. Deze incubator is gelegen te Genk in Limburg (België) en focust zich op de CreaTech startups. Er wordt vanuit verschillende ingangshoeken gekeken naar wat voor elke partij het succes van de incubator bepaalt en met welke indicatoren ze dit gaan meten. Reeds werden er diverse indicatoren teruggevonden in de literatuur die teruggekoppeld zullen worden aan de praktijk. Het empirisch deel heeft dus als doel weer te geven welke doelen de verschillende partijen nu hebben en in welke mate de succesindicatoren onderling tussen de verschillende partijen kunnen verschillen, waarom ze verschillen, in welke mate ze elkaar aanvullen en in welke mate ze ook aangevuld kunnen worden. Op deze manier zullen de thema's besproken worden en ook de leidraad vormen in het onderzoek.

Concreet voor deze case studie en voor C-mine Crib bestaan de drie belanghebbenden uit de volgende partijen:

Partijen
Managementteam
Aandeelhouders Overheid: Stad Genk Investeringsmaatschappij: Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) Private investeerders
Startups

Vanaf het moment dat vaststaat welke individuen van elke actor benaderd zullen worden zal er gestart worden met het uitzenden van e-mails naar elk individu. In deze mail zal de opzet van de studie gekaderd worden en gevraagd worden om deel te nemen aan het onderzoek, waarna er dus telefonisch contact opgenomen zal worden. Voor het managementteam zal er gefocust worden op de manager zelf als contactpersoon aangezien hij de persoon is die rapporteert aan de raad van bestuur. Voor aandeelhouders zal voor elke partij één individu als contactpersoon voor interviews geïdentificeerd worden. Voor de derde partij (startups) zal er een selectie gemaakt moeten worden, om zo een zo breed mogelijk veld aan mogelijke ondernemingen te bevragen.

3.1 Resultaten empirisch onderzoek

Onderzoeksthema 1: Meting van de doelstellingen van het management doorheen de tijd

Voor het managementteam werd Jasper Olaerts, de manager van C-mine Crib, benaderd. Uit het interview bleek dat de voor hem voornaamste doelstellingen worden opgesteld zowel door de aandeelhouders als door hemzelf. Er wordt zo op voorhand onderling overlegd over de doelstellingen die in ze in gedachten hebben om zo tot een consensus te komen voor de nieuwe doelen met bijpassende maatstaven. De doelstellingen vormen zo een omvattend beeld van de individuele visies van de verschillende aandeelhouders. Zo zijn deze doelstellingen gebaseerd op financiële stabiliteit, het ondersteunen van de bedrijven, het creëren van een hotspot voor ondernemen en het aanbieden van een optimale werkomgeving voor de bedrijven. Dit werd verwoord door volgende quotes van Jasper Olaerts:

“De doelstellingen die ik krijg worden door de aandeelhouders onderling opgesteld. Deze krijg ik vervolgens binnen en hieraan kan ik de nodige aanpassingen of aanvullingen doen indien nodig. Zo zijn er ook doelstellingen en indicatoren ontstaan op basis van mijn input.”

“Deze doelstellingen zijn eigenlijk een samenvoeging van alle belangen van de aandeelhouders, en behandelen dus verschillende aspecten”

Indien we dit vergelijken met de resultaten die uit de literatuur naar voren kwamen, en de terugkoppeling met het onderzoeksthema maken, zien we opmerkelijke overeenkomsten. De voornaamste doelstellingen van het management komen in de praktijk zeer goed overeen met wat er in de literatuur naar voren komt. Dit is te wijten aan de benadering die gehanteerd werd door Allen (1988), waarin hij uitging van een veranderend patroon van doelen van het management doorheen de tijd, die mogelijk tegenstrijdig konden zijn met die van de aandeelhouders. In deze case studie kwam naar voren dat de doelen van de aandeelhouders overeenstemmen met die van het management. Echter was het wel zo dat de manager nog extra prestatie indicatoren op het oog had en nu bezig is met het verwerken en voorleggen van deze in het beleid, maar van verschillen in doelen onderling is er zeker geen sprake.

In de theoretische benadering en indeling in drie levenscyclussen worden de mogelijke doelen van de aandeelhouders dus goed verwerkt, en wordt er rekening gehouden met tegenstrijdigheden tussen het management en de aandeelhouders, zo zijn de doelen van de literatuur zeer representatief

Maxime Jacquemin

Master Ondernemerschap en Management, traject private sector

in de praktijk. Verder werd ook door de manager in het interview beaamt dat de focus op de verschillende doelen van tijd tot tijd wel verandert maar ten alle tijden met alle doelen rekening gehouden moet worden. Dit werd goed verwoord door volgende quote:

“Bij de uitbreiding van de nieuwe vleugel kwam de focus meer te liggen op het creëren van een gepaste site en het op punt houden van de bezettingsgraad, maar uiteraard blijven de andere doelen zoals de financiële stabiliteit en het ondersteunen van bedrijven van groot belang”.

Vervolgens wordt er dieper ingegaan op hoe deze verschillende doelstellingen effectief door de partij gemeten wordt. In de literatuur werd zo het belang van de events en het imago van een incubator niet benadrukt en dus niet concreet meegenomen in een prestatie indicator, iets wat in de praktijk wel gebeurt en ook passend is aangezien het de belangen van de aandeelhouders omtrent imago en marketing meeneemt. Een andere vaststelling is dat het meten van de tevredenheid van startups ook niet naar voren komt in de literatuur als prestatie indicator maar wel in de praktijk wordt toegepast door middel van een NPS-score, die voorkomt uit een door de bedrijven ingevulde enquête. Een NPS-score verwijst naar een Net Promotor Score en wordt gebruikt om de loyaliteit van de klant te meten. Door het stellen van vragen in een enquête kan zo een getal berekend worden, hoe hoger het getal hoe hoger de loyaliteit van de klant is. Dit is een indicator die door de manager zelf werd aanbevolen en volgens hem de basis vormt aangezien hier ook de mening en ideeën van de bedrijven naar voren komen, en de organisatie bestaat om bedrijven te ondersteunen. Dus de verschillen tussen de theorie en de praktijk zijn voor het management minimaal, maar de verschillen die er zijn in de praktijk bieden een beter beeld van het al dan niet succesvol zijn van de incubator.

Onderzoeksthema 2: Doelen van de aandeelhouders en gebruikte prestatie indicatoren

De tweede partij zijn de aandeelhouders. Uit de literatuur kwam naar voren dat de aard van de aandeelhouders het succes van een incubator kan beïnvloeden. Voor C-Mine Crib zijn er drie groepen van aandeelhouders, enerzijds is er de stad Genk die voor 41.74 % aandelen van de incubator bezit, anderzijds is er de LRM (Limburgse Reconversie Maatschappij) die voor 50.08% aandeelhouder is en de private aandeelhouders die respectievelijk 8.18% van de aandelen in hun bezit hebben.

De stad Genk stelt net zoals in de literatuur de economische en culturele ontwikkeling van de regio voorop. Voor hun is het doel om van C-mine Crib een hotspot voor ondernemen in de regio te maken. Dit wordt goed verwoord door de volgende quotes:

“Meer bepaald zal de incubator een motor worden voor Genk op gebied van creatieve technologie, alsook moet het de cross-over tussen creatieve technologie, educatie en recreatie verder ontwikkelen.”

“Uiteindelijk moet de site het centrum worden voor creatieve bedrijfsinnovatie en ondernemerschap.”

Deze doelstelling wordt onder andere gemeten door de organisatie van een aantal externe events per jaar. De verrassende resultaten komen echter uit de hoek van de investeringsmaatschappij en de private investeerders. In tegenstelling tot wat de literatuur beweert streven ook zij naar een

economisch en cultureel sterkere regio. Dit valt te verklaren omdat de LRM (de investeringsmaatschappij) beschikt over een fonds dat onder meer ontstond toen de ontginning in de steenkoolmijnen in Limburg op haar einde liep. Het ultieme doel van de LRM is om op deze manier, met het fonds dat ze ter beschikking hebben, het KMO-landschap in Limburg in kaart te brengen en te versterken. Men focust vandaar dus op incubatoren om op deze manier kleinere bedrijven meer kansen te bieden en hun lange termijn impact op de regio te verzilveren. Niet alleen investeert de LRM in C-Mine Crib, ze krijgt zo een zicht op investeringsdossiers van de betreffende startups. Op deze manier investeren ze ook in de meest beloftevolle startups, waarmee ze hun rendement en budget voor regio Limburg weer verhogen en de groei van de regio vooropstellen. De LRM is op deze manier deels verbonden met de overheid aangezien ze hier een contract mee hebben betreffende de negen incubatoren, wat dus hun doelstelling verklaart.

“We willen nieuwe initiatieven, nieuwe bedrijven en nieuwe startups die dan doorgroeien en voor substantiële tewerkstelling zorgen in de regio. Wij willen als partner fungeren in C-mine Crib. ”

“We zijn een winst gedreven investeringsmaatschappij maar we halen geen geld uit C-mine Crib, we willen nieuwe initiatieven creëren en tewerkstelling voor de regio creëren. Dus dit impliceert wel dat de incubator op zelfstandige basis moet kunnen functioneren.”

Ze mogen dan wel de economische en culturele ontwikkeling van de regio vooropstellen, en dus geen ROE opvragen uit de organisatie, toch is voor hun het nettoresultaat erg van belang. Dit nettoresultaat is dan ook hun voornaamste prestatie indicator aangezien de LRM wil streven naar een op zich draaiende incubator, en er dus geen extra geld meer in wilt steken.

Ook de private investeerders (Vereniging Industriële Genk) streven naar de economische culturele ontwikkeling van de regio, ook hun doelstelling is net iets genuanceerder dan die van de stad Genk, en ligt meer in lijn met die van de LRM. De VIG investeert in deze incubator puur uit goodwill voor de regio, wat dus het verschil met de doelstelling uit de literatuur verklaart. Maar ook voor hun is het nettoresultaat een belangrijke prestatie indicator omdat de incubator in hun ogen een zelf/ op zich functionerende instantie moet zijn.

“We willen als VIG mee investeren in de incubator om de Genkse ondernemers te ondersteunen. Dus de doelstelling is culturele en economische ontwikkeling van de regio, return dus niet, maar de incubator moet wel op zich draaien zodat onze inbreng niet verloren gaat.”

Onderzoeksthema 3: Wat moet een incubator doen om de doelstellingen van een startup te ondersteunen

De derde partij, en de waarde creërende schakel in de incubator, die bevroegd werd zijn de bedrijven gesitueerd op de site. In deze case studie werden zo zes bedrijven bevroegd. Er werd specifiek geselecteerd bij de keuze van de bedrijven, zo waren alle bedrijven, op één na, startups die minder dan twee jaar in C-mine Crib vertoefden. Deze laatste vertoefde al op de site kort het ontstaan van C-mine Crib en is de startup fase reeds aan het ontgroeien. De doelen die deze bedrijven hebben en hoe zij het succes van een incubator evalueren is van belang voor de manager en aandeelhouders

want indien hier geen weet van is of belang aan gehecht wordt, zal de waarde creatie voor hun niet optimaal zijn en zal de incubator haar missie en bestaansredenen niet volbracht hebben.

Uit de interviews bleek, zoals uit de literatuur, dat voor elk bedrijf toch wel het voornaamste doel winstgevendheid was samen met het streven naar groei. Hierbij varieerde de nadruk op elk doel van bedrijf tot bedrijf afhankelijk van hun levensfase. De jongere bedrijven streven zo meer naar groei om erna de focus te verplaatsen naar winstgevendheid, maar deze gaan voor hun wel hand in hand. Vervolgens werd gevraagd naar hoe een incubator hun in het bereiken van dit doel ondersteunt. Dit wordt gestaafd door volgende quotes van enerzijds een jonge startup en anderzijds een iets oudere startup:

“We hebben vooral een focus op groei en we kijken hoe we onze corebusiness uit gaan breiden met verwante diensten. Meer concurrentie komt op de markt en we willen het verschil blijven maken. Uiteraard gaan we ook winst willen maken als bedrijf, dit blijft doorheen de jaren wel een constante doelstelling die in belang zal toenemen.”

“Winst maken willen we altijd, dit is onze hoefdrijfveer. We hebben zeker ook nog wel een groei ambitie die we concreet hadden uitgesproken en in een financieel plan hebben gestoken, hierbij lopen we voor op schema.”

Het voornaamste aspect, hoe zij het succes van een incubator evalueren, gaf toch verrassende resultaten na vergelijking met de literatuur. Uit de literatuur waren de prestatie indicatoren bij startups vrij beperkt en vooral gefocust op de partnerships, die worden aangeboden door de incubator, samen met de waarde die hun diensten toevoegen (deze diensten ontzorgen de bedrijven van niet corebusiness gerelateerde activiteiten). In de praktijk werd bevestigd dat bedrijven waarde hechten aan deze aspecten, zoals de waarde van de diensten van de incubator. Hiermee wordt voor hun verwezen naar het totale pakket van huisvesting, voorziening van telefonie en internet tot het instaan voor de post tot de voorziening van parking. Maar de allerbelangrijkste indicator voor hun is het aantal gelijkaardige bedrijven dat aanwezig is op de site, met andere woorden dus ook de bezettingsgraad. Dit verwijst naar een hoge graad aan bedrijven die in dezelfde sector zitten en die ook dezelfde groeipijnen als hun meemaken of meegemaakt hebben. Zo kunnen ze hieromtrent onderling kennis uitwisselen. Dit is een dimensie die tot voorheen niet naar voren kwam uit de literatuur als prestatie indicator. Dit zorgt ervoor dat ze het gevoel krijgen dat ze deel uitmaken van een geheel, wat zorgt voor een inspirerende en prikkelende werkomgeving enerzijds. Anderzijds is dit ook erg interessant omdat ze zo een netwerk voor handen hebben aan mogelijke klanten of samenwerkingsverbanden aangezien deze gelijkaardige bedrijven elkaar nodig kunnen hebben voor gezamenlijke projecten of onderlinge dienstverlening.

“De bezettingsgraad trekt zeker ook aan als deze hoog is, anders is er geen leven in de brouwerij. Op deze manier ontstaat er ook een netwerk aan mogelijke samenwerkingsverbanden of eventueel zelfs nieuwe klanten voor ons bedrijf.”

“Het aangename aan een incubator is voor mij dat ik omgeven ben met bedrijven die dezelfde problemen en situaties als mij hebben meegemaakt. Hier kan onderling kennis over uitgewisseld worden indien nodig, ook aangezien de sfeer hier erg open en “huiselijk” is.”

Er werd dan ook gepolst in welke mate dit volgens hun bereikt werd en ze wisten te vertellen dat dit net de troef is van C-mine Crib, aangezien de omvang van de organisatie zorgt voor een groot netwerk met een toch een relatief huiselijke sfeer. Deze laatste factor, huiselijke sfeer, is wat zo goed als alle bedrijven aantrok naar C-mine Crib, het is volgens hun een veel aangename werkomgeving waarin het eerste contact met andere bedrijven veel sneller gelegd kan worden dan in een grotere killere omgeving of incubator. Dit draagt dan weer bij aan de mogelijkheid van het vinden van samenwerkingsverbanden en klanten op de site zelf.

Tot slot worden de resultaten van zowel het literatuuronderzoek als het empirisch onderzoek in figuur 6 en figuur 7 visueel weergegeven. Hier wordt nog eens duidelijk geschetst wat de verschillende doelstellingen zijn van de partijen die betrokken zijn bij deze incubator en de manier waarop ze deze meten. Op deze manier komen de verschillen en overeenkomsten uit beide onderzoeken duidelijk naar voren en wordt zo een beeld geschept van het framework.

Figuur 6:

Literatuur resultaten:

Partijen	Doelen	Indicatoren
Managementteam	Construeren gepaste site Voeden organisaties Focuspunt ondernemen Financiële stabiliteit	Aantal m ² beschikbaar voor startups Aantal aangeboden partners Aantal keer dat startups partners raadplegen Aantal succesvolle startups Winstgevendheid
Aandeelhouders Overheid Private investeerders Investeringsmaatschappij	Economische + Culturele ontwikkeling van de regio Return on investment Return on investment	Tewerkstelling per startup Incubator periode Lokale retentiegraad Return on Equity Winstgevendheid
Startups en starters	Groei + Winstgevendheid	Waarde die incubator diensten toevoegen Aantal aangeboden partners

Figuur 7:

Praktijk resultaten:

Partijen	Doelen	Indicatoren
Managementteam	Goede werkomgeving Ondersteunen bedrijven Hotspot ondernemen Financiële stabiliteit	Bezettingsgraad (m ²) Aantal aangeboden partners Aantal georganiseerde events Tevredenheidsscore: NPS (=Net Promotor Score) Nettoresultaat
Aandeelhouders Overheid	Economische + Culturele ontwikkeling regio	Aantal georganiseerde events Bezettingsgraad (m ²)
Private investeerders Investeringsmaatschappij	Economische + Culturele ontwikkeling regio Economische + Culturele ontwikkeling regio	Nettoresultaat Nettoresultaat Aantal aangeboden partners Tevredenheidsscore: NPS (=Net Promotor Score)
Startups en starters	Groeien + Winstgevendheid	Waarde die incubator diensten toevoegen Aantal aangeboden partners Aantal bedrijven in dezelfde sector

3.2 Conclusie

De belangrijkste vraag die nu nog rest is of deze incubator al dan niet goed bezig is, en dus volgens het framework, succesvol is. De resultaten en het schematisch overzicht van de literatuur geven aan dat de doelstellingen van de aanwezige aandeelhouders ervoor zorgen dat de belangen van de starters naar de achtergrond verdwijnen aangezien Return On Investment als doelstelling primeert. Dit zorgt er dus voor dat incubatoren die deze organisatie structuur hebben volgens de literatuur niet optimaal presteren (zoals een incubator zou moeten) en dus niet succesvol zullen zijn.

Uit de praktijk blijkt dat de doelstellingen van de aandeelhouders zeer nauw bij elkaar aansluiten, en ze allemaal dezelfde primaire hoofddoelstelling hebben (Economische culturele ontwikkeling van de regio). Er heerst dus geen tegenstrijdigheid en de doelstellingen samen met de prestatie indicatoren worden door alle partijen in overleg gezamenlijk opgesteld. De opgestelde doelstellingen worden aan de manager voorgelegd die hier zijn aanpassingen/ aanbevelingen nog bij kan aanbrengen en voorleggen aan de aandeelhouders. Er zijn zo al prestatie indicatoren ontstaan voor de incubator die door de manager zelf aangereikt werden, wat dus wijst op voldoende inspraak vanuit het management en dit leidt dus tot een uniform beleid van de organisatie. De uniformiteit van de

doelstellingen van de aandeelhouders en het management wijst op een duidelijk beleid en verwachtingspatroon, wat een belangrijke factor is voor het goed functioneren van een organisatie.

Echter is een uniform beleid uiteraard niet de enige factor tot succes, het beleid en de doelstellingen van de aandeelhouders en het management moeten de belangen van de starters mee in acht nemen, en dit moet dus met andere woorden passen binnen de missie en definitie van een incubator (huisvesting en geïntegreerd dienstenpakket). Zoals uit het empirisch onderzoek naar voren kwam hebben de starters een aantal criteria die voor hun het succes van de incubator bepalen. Het eerste criteria, het aantal aangeboden partners, en tweede criteria, het aantal bedrijven in dezelfde sector (bezettingsgraad) worden rechtstreeks als prestatie indicatoren door de aandeelhouders en management in het beleid verwerkt. Ook de waarde die de incubator diensten toevoegen wordt door de incubator bij de starters bevraagd 2 keer per jaar door middel van een enquête. Hierin wordt naar de tevredenheid van de starters gepolst, op diverse vlakken, waarbij de starter ook zelf aanbevelingen kan formuleren. De resultaten van de enquête worden nadien ook op de site gedeeld met alle bewoners, samen met hoe het management de klachten of aanbevelingen van de starters zullen aanpakken. De indicatoren die de starters hanteren worden dus in het beleid geïmplementeerd en de vooropgestelde targets hiervoor werden in 2018 ook door het management behaald. Deze transparante vorm van communicatie, samen met het rechtstreeks behalen van de voor de starter belangrijke succes indicatoren, wijzen erop dat de aandeelhouders en het management de doelen en belangen van een starter mee in hun beleid implementeren, dat hun doelstellingen er niet voor zorgen dat de belangen van de starter dus naar de achtergrond verdwijnen en dat de incubator dus in deze case studie als succesvol bestempeld kan worden.

Een reeks opmerkingen, en eventueel verdere topics om te onderzoeken binnen C-mine Crib om hun performance te verhogen, kwamen ook naar voren uit het empirisch onderzoek. Er kan dus geconcludeerd worden dat de incubator goed bezig is maar er is altijd "room for improvement". Zo wordt er op dit moment veel aandacht besteed aan de zogenaamde kruisbestuiving tussen starters die aanwezig zijn op de site, om er zo voor te zorgen dat partnerships ontstaan tussen verschillende partijen en dit hun groei op termijn ook zal vergemakkelijken. Een idee dat nu broedt bij enkele starters en ook bij het management is het opstellen van een overkoepelend orgaan dat kruisbestuiving tussen de negen incubatoren in Limburg mogelijk maakt. Bedrijven gaven aan dat ook starters die niet 100% binnen de sector van creatieve technologie vallen, een meerwaarde kunnen bieden voor hun. Dit kan zich vertalen in de zin van mogelijke klanten tot mogelijke partners tot advies inwinning aangezien ze allemaal hetzelfde levenstraject doorlopen/ aan het doorlopen zijn. Het besef van een omgeving te creëren voor bedrijven die in dezelfde sector zitten is er al, en de nood aan het optimaliseren van de kruisbestuiving tussen deze bedrijven wordt meer en meer aan het licht gebracht. Echter kan er dus een extra dimensie gegeven worden aan deze interne kruisbestuiving en het effect/ belang ervan over verschillende incubatoren heen onderzocht worden om zo de economische ontwikkeling van de regio nog meer te stimuleren.

Verder gebeurt er in het Limburgs incubator landschap vrij weinig rond een uit de literatuur naar voren gekomen prestatie indicator, namelijk de lokale retentie graad. Zoals door de verschillende partijen reeds werd aangehaald bestaat een incubator voor hun om de economische en culturele ontwikkeling van de regio te bevorderen. Maar zoals de definitie van een incubator reeds zelf zegt, "organisaties die huisvesting en een geïntegreerd dienstenpakket aanbieden aan ondernemingen in de prestart en startup levensfase", bestaat een incubator erin bedrijven doorheen hun eerste levensjaren te brengen. Er komt dus hoe dan ook een tijd dat deze bedrijven de incubator ontgroeien en zich elders zullen moeten vestigen. Het is de taak van de incubator deze bedrijven in kaart te brengen en hun voortgang op te volgen. Bedrijven die uiteindelijk de regio verlaten zullen zo hun toegevoegde waarde enorm doen dalen en het beoogde doel van de incubator en de ontwikkeling van de regio ondermijnen. Indien dit niet in kaart is gebracht kan men ook niet weten of bedrijven effectief de regio verlaten en indien dit het geval is, waarom ze de regio verlaten. Het juist opvolgen van deze bedrijven en het in kaart brengen van hun verder levenscyclus kan het uiteindelijke doel van de aandeelhouders en incubator alleen maar ten goede komen, dus hier is zeker nog plaats voor verbetering en verder onderzoek mogelijk.

Tot slot is er een finale suggestie, deze suggestie komt meer voort uit de analyse van het framework/drieluik en het onderling linken van de doelen en prestatie indicatoren van de drie partijen. Reeds werd zo gezegd dat startups belang hechten aan de zogenaamde bezettingsgraad, meer bepaald het aantal startups in dezelfde sector. Ook werd reeds geconcludeerd dat deze prestatie indicator reeds door C-mine Crib in haar beleid geïmplementeerd wordt, er is echter nog een verdere dimensie in deze uitspraak. Een aantal starters specificeerde dat er een onderscheid was op de incubator tussen de echte startups en de al volwassenere bedrijven. Er zijn zo een hele reeks startups op de site die dus in dezelfde levensfase en sector zitten, wat dus erg gewaardeerd wordt door de startups onderling. Er zijn echter ook bedrijven die niet meer onder de noemer startup vallen volgens hun. Dit breekt voor sommige personen de sfeer die een incubator hoort uit te stralen. Deze bedrijven eten niet vaak in de gemeenschappelijke ruimtes, praten niet echt met andere startups, creëren zo hun eigen eiland en breken de sfeer. Belangrijk is voor C-mine Crib deze mening van bepaalde startups mee te nemen en een strengere uitstroompolitiek te hanteren. Op deze manier blijft de sfeer van de incubator "puur", worden de noden van de startups nog meer beantwoord, en wordt de match tussen de drie partijen nog groter. De prestatie indicator zal zo dus voor het management concreter geformuleerd en nagestreefd kunnen worden wat ultiem voor een hogere performance van de incubator zal zorgen.

3.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Geen empirisch onderzoek is vrij van beperkingen, en deze poging om een framework te creëren om het succes van een incubator te evalueren is geen uitzondering. Er zullen een aantal beperkingen geïdentificeerd worden die in de toekomst nog verder onderzocht kunnen worden om zo extra dimensies aan dit framework toe te voegen om de prestaties van incubatoren verder te optimaliseren.

Ten eerste is het zo dat deze empirische studie één enkele case omvat. Door te focussen op één soort organisatie en organisatie structuur is de mogelijkheid de bevindingen te generaliseren gelimiteerd. Ik geloof echter wel dat de basisgedachten, het framework en aanbevelingen voor verder onderzoek waarde toevoegen aan dit onderzoeksgebied en de performance van incubatoren beter in kaart heeft gebracht. Incubatoren die een andere aandeelhouder structuur hebben kunnen ook hetzelfde gedachte proces doorlopen om hun succes in kaart te brengen. De grotere concepten zoals het succesvol zijn van een organisatie en het hebben van gelijklopende doelstellingen tussen verschillende partijen zijn uiteraard relevant voor alle organisaties.

Vervolgens is het ook zo dat er de keuze werd gemaakt dit framework te gebruiken om het succes van incubatoren te kunnen bepalen terwijl er nog andere mogelijkheden, frameworks bestaan en verder onderzocht kunnen worden. Zoals eerder aangehaald is ook niet elke incubator op dergelijke manier samengesteld en is het ook mogelijk dat er andere instanties als aandeelhouder bij betrokken zijn. Zo kunnen er in bepaalde gevallen bijvoorbeeld geen private investeerders aan te pas komen, maar kan er daar dan wel sprake zijn van kennisinstellingen die als aandeelhouder of betrokken partij fungeren. Meer bepaald zijn er dus zowel publieke, private als gemengde incubatoren. Dit onderzoek is dus gelimiteerd in die zin dat er maar één situatie geschetst wordt van een incubator, en er nog andere organisatiestructuren mogelijk zijn.

Ik raad zo toekomstige onderzoekers aan zich te richten op de specifieke dimensie van de partij "aandeelhouders" en andere soorten incubatoren enerzijds. Hier zijn verschillende samenstellingen mogelijk die andere inzichten en resultaten kunnen opleveren. In deze zin zou het dus passen verdere case studies te doen rond andere incubatoren om ook hier weer een framework voor uit te werken. Uiteindelijk kan er zo een overzicht ontstaan van allerhande frameworks waar incubatoren wereldwijd zich op kunnen beroepen voor advies of om verdere inzichten te verkrijgen. Anderzijds kunnen volgende onderzoeken meer kwantitatief gericht zijn. Hier kunnen zo verschillende en meerdere incubatoren onderzocht worden, op deze manier ontstaat de mogelijkheid om generaliseerbare uitspraken te formuleren, iets wat in dit onderzoek gelimiteerd was.

Bronnenlijst

Abetti, P.A., 2004. Government-supported incubators in the Helsinki region, Finland: infrastructure, results, and best practices, *The Journal of Technology Transfer* 29(1), 19-40

Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2005). Critical role and screening practices of European business incubators. Leuven.

Albert, P., Gaynor, L., 2001. Incubators: growing up, moving out - a review of the literature, *Cahiers de Recherche, Arpent*

Allen, D. N. (1985). Small business incubators and enterprise development. Report to the U.S. Department of Commerce, Economic Development Administration, Washington, DC.

Allen, D. N., & McCluskey, R. (1991). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 61-77. doi:10.1177/104225879101500207

Bearse, P. (1998). A question of Evaluation: NBIA's Assessment of Business Incubators, *Economic Development Quarterly*, 12(4): 322-333

Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.

Bhabra-Remedios, R.K., Cornelius, B., 2003. Cracks in the egg: improving performance measures in business incubator research, Paper for the Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.

Bringmann, K., Vanoutrive, T., & Verhetsel, A. (2014). Private versus publieke durfkapitaalfinanciering: de prestatie-effecten op bedrijfsniveau.

Campbell, C. (1987). Change agents in the new economy: Business incubators and economic development. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Chandra, A. (2007). Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1077149

Duff, A. (1998) Best Practice in Incubator Management. AUSTEP Strategic Partnering Private Limited, Western Australia.

European Commission, 2002. Benchmarking of business incubators, Brussels.

Maxime Jacquemin
Master Ondernemerschap en Management, traject private sector

Ferguson, R., Olofsson, C, 2004. Science parks and the development of NTBFs - Location, survival and growth, *The Journal of Technology Transfer* 29(1), 5-17.

Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., & Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *Service Industries Journal*, 35(14), 783-800

Hackett, S.M., Dilts, D.M., 2004. A systematic review of business incubation research, *The Journal of Technology Transfer* 29(1), 55-82.

Knopp, Linda. 2007. Across State Lines: US incubators report how state governments support business incubation. *NBIA Review*, 23(4), 6-9.

Löfsten, H., Lindelöf, P., 2002. Science parks and the growth of new technology-based firms—academic-industry links, innovation and markets, *Research Policy* 31(6), 859-876.

Mancuso Business Development Group,
http://www.mancusogroup.com/services_business_incubator.html, [last accessed on July 14 2005]

Mian, S.A., 1996. Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms, *Research Policy* 25(3), 325-335

Molnar L., D. Adkins, B. Yolanda, D. Grimes, H. Sherman and L. Tornatzky. 1997. *Business Incubation Works*. Athens, Ohio: NBIA Publications

Peter D. Easton (2004) PE Ratios, PEG Ratios, and Estimating the Implied Expected Rate of Return on Equity Capital. *The Accounting Review*: January 2004, Vol. 79, No. 1, pp. 73-95.

Phan, P.H., Siegel, D.S., Wright, M., 2005. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research, *Journal of Business Venturing* 20(2), 165–182.

Schumpeter, J.A., 1942. *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Brothers, New York.

van den Berk, H. W. P. (2011). *Het succes van business incubators in Nederland* (Master's thesis).

Voisey, Pam & Gornall, Lynne & Jones, Paul & Thomas, Brychan. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13. 454-468. 10.1108/14626000610680307.

Bijlagen

Vragenlijst Aandeelhouders:

- 1. In welke mate is jullie partij betrokken in C-mine Crib?**
 - a. Wat is jullie aandeel?**
- 2. Waarom investeren jullie in C-mine Crib? (Return on investment of economische en culturele ontwikkeling regio)**
 - a. Wat is C-mine Crib (een incubator) voor jullie? Welke rol heeft deze organisatie?**
- 3. Is de partij nog betrokken bij gelijkaardige instanties? Zo ja, welke?**
- 4. Wanneer is in jullie ogen een incubator succesvol? (Puur wanneer hun eigen doelstellingen zijn bereikt?)**
 - a. Wat zijn jullie concrete doelstellingen?**
 - b. Zijn er weleens doelconflicten tussen de aandeelhouders onderling?**
 - c. Worden de doelen samen met de andere partijen (managementteam en startups) opgesteld?**
 - d. Hoe vertalen jullie deze naar de doelstellingen voor het management? Welke doelstellingen leggen jullie op aan het management? Zijn deze in lijn met waar een incubator voor staat.**
 - e. In welke mate stemmen volgens jullie de doelstellingen van alle partijen overeen?**
 - f. In welke mate worden deze doelstellingen ook elk jaar bereikt? (beter of slechter dan verwacht)**
- 5. Hoe wordt de incubator geëvalueerd?**
 - a. Van welke prestatie indicatoren maken jullie gebruik? (Hoe meten jullie het behalen van de doelstellingen)**
 - b. In welke mate informeren jullie zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?**
 - c. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)**
 - d. Behalen jullie deze doelstellingen?**
- 6. Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).**

Vragenlijst Managementteam:

1. **Hoe kan ik jullie rol binnen deze incubator zien?**
2. **Wat is C-mine Crib (een incubator) voor jullie? Welke rol heeft deze organisatie?**
3. **Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?**
 - a. **Wat zijn jullie doelstellingen als management?**
 - b. **Evolueren deze doelstellingen doorheen de tijd, zo ja hoe? (Startup, business development en maturity fase)**
 - c. **In welke mate stemmen jullie doelstellingen overeen met die van de startups en aandeelhouders? Vind hierbij enige vorm van communicatie plaats over wie wat belangrijk vindt? (Bv: TMT wil REO en startup wil langdurig groeien - > niet te streng zijn met REO doel)**
 - d. **In welke mate worden deze doelstellingen ook elk jaar bereikt? (beter of slechter dan verwacht?)**
4. **Hoe wordt de incubator geëvalueerd?**
 - a. **Van welke prestatie indicatoren maken jullie gebruik? (Hoe meten jullie jullie doelstellingen)**
 - b. **Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)**
 - c. **Behalen jullie deze doelstellingen?**
 - d. **In welke mate communiceren jullie met de startups over wat zij belangrijk vinden?**
5. **Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).**

Vragenlijst Startups:

- 1) Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?**
- 2) Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?**
- 3) Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?**
 - a. Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?**
 - b. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?**
 - c. Zijn er weleens doelconflicten tussen jullie en de aandeelhouders ?**
 - d. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?**
- 4) Hoe wordt de incubator geëvalueerd?**
 - a. Welke aspecten zijn voor jullie als startup van belang? (aantal partners,...)**
 - b. Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?**
 - i. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd?
(Continu,...)**
- 5) Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).**

Interviews startups, interview management, interviews aandeelhouders:

Vragenlijst Startups: Bedrijf 1

1) Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?

- a. Puur toeval, ik zocht iemand om in dienst te nemen in Oktober 2018. De persoon die ik aannam had via iemand die hier al zat (mond aan mond reclame) gehoord dat er kantoorruimtes waren op C-mine Crib. Na het eerste gesprek met Jasper, de manager, was ik direct verkocht. Ik heb er nog geen seconde spijt van gehad. Want ik wist zelfs niet eens dat er hier een incubator was terwijl ik altijd op 1km gewoond hebt.

2) Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?

- a. Er is niet zozeer een verwachting van wat een incubator is want ik weet het nu zelfs niet 100% en ik ben hier ook niet naartoe gekomen omdat het een incubator was. Ik ben wel zeer tevreden door de drive die er hangt en mensen die gemotiveerd zijn met heel veel mogelijkheid tot netwerken. We missen misschien wel de extra omkadering en steun omdat we vaak weg zijn. Opvolging van receptie die pakketjes opvangen tot water tot koffie tot sfeer tot netwerken is wat ons vooral aantrekt en waarom ik hier zo graag zit. Ook de facturen, 3 maanden opzeg i.p.v. 3 6 9.
- b. Het is vooral goed dat bedrijven kort bij elkaar liggen, hier volgen altijd wel dingen uit. Dat is voor ons de reden. Het is een aangename omgeving door sociale contacten, douches, mensen die passeren voor een koffie. Alle kleine aspecten maken het een zeer aangename omgeving en ik zou hier zeker niet weg willen. Voorlopig maken we geen gebruik van de partners maar ik zeg, het kan dat dit in de toekomst nog zal veranderen en ik zie er het nut zeker van in.

3) Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?

- a. Voor ons zijn de partners niet van doorslaggevend belang omdat we er nog geen gebruik van maken maar dit kan in de toekomst wel volgen. Maar de **sfeer** de lezingen, de **events** die zeer uiteenlopend zijn, de contacten waar meer uit kan volgen is wat voor ons de doorslag zou geven, er zijn zo bijvoorbeeld collega's die hier naast ons zitten die gespecialiseerd zijn in video beelden en opnames en hier konden we perfect en snel leuke raad inwinnen en dat is wat voor ons vooral de meerwaarde is van zo een instelling als deze. Er heerst een **collega gevoel** want veel starters zitten thuis en dan kan je werk en normaal leven moeilijk scheiden.

b. Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?

- i. Van 11 concurrenten in 2005 naar nu 3 concurrenten, we willen kwaliteit leveren en goed en rendabel zijn om zo uiteindelijk groeien en winstgevend te blijven maar niet in de mate van het extreme. Want overleven in deze business is niet evident.

c. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?

- i. Ze ontzorgen ons van vele zaken en activiteiten die voor ons niet de corebusiness zijn zoals het voorzien van borden, drank, postpakketjes aannemen.

d. Zijn er weleens doelconflicten tussen jullie en de aandeelhouders ?

- i. Management polst om de zoveel tijd wat er scheelt en klachten of aanbevelingen worden gedaan. Er zijn dus zeker momenten waarop iedereen samen zit en klachten zijn altijd welkom.

e. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Zie d.

4) Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Welke aspecten zijn voor jullie als startup van belang? (aantal partners,...)

- i. Zeker interessant voor vele startups maar ik ben al langer bezig dus ik heb toen in die tijd mijn plan moeten trekken. Maar de interesse om te verhuizen is er nu zeker niet omdat het hier super aangenaam is. De diensten die de incubator aanbiedt, vooral het informatica verhaal. Dus vooral de informatica partner die altijd direct klaarstaat is voor ons één van de belangrijkste factoren en partners.

b. Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?

i. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)

- 1. Zie vraag 3 d.

5) Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. Iedereen die hier komt van kennissen en vrienden zegt wauw, alles is nieuw gerenoveerd de sfeer en omgeving is aangenaam. Drinkbekers die worden uitgedeeld, koffie dagen, pizza Friday, Sinterklaas events. Kleine dingen maken het verschil en aangenaam. Dus voor ons ja.

Vragenlijst Startups: Bedrijf 2

1. Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?

- a. We zijn niet echt meer een startup, maar we zijn overgenomen door de Crib aangezien we hier al zaten. Dus we hebben niet echt noodzaak aan de ondersteuning die ze hier bieden als boekhouding bijvoorbeeld. Pluspunt is dat we omgeven worden door de creatieve sfeer wat wel een meerwaarde biedt.

2. Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?

- a. Op een betaalbare manier goede ruimte en logistieke ondersteuning krijgen en de partners vooral, zoals KBC en advocaten die hun diensten bieden, diensten die dus een startup nodig heeft maar ze niet zelfstandig kunnen aanroepen en dit kan de Crib dan als pakket aanbieden. Hier kunnen zij dit onder grote noemer aanbieden,

en hebben hier meer kennis van dan de startup omtrent welk advies de startup nodig heeft.

- b. Bundelen van alle bedrijven en kennis delen en leren van de bedrijven die rondom u zitten en dus het leren van andere bedrijven en niet alleen van de partners is belangrijk.
- c. Evenementen creëren om deze bedrijven samen te houden zoals presentaties en een band te houden en kennis deeling.

3. Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?

a. Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?

- i. Vooral focus op groei en kijken hoe corebusiness uit te breiden met verwante diensten. Concurrentie komt op de markt en hoe kunnen we het verschil maken. Uiteraard ook winst maken als bedrijf dit blijft doorheen de jaren wel een constante doelstelling.
- ii. Hier helpt een incubator in omdat je constant wordt getriggerd door de omgeving, door andere bedrijven, door verhalen van succes en hieruit kan je leren.

b. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?

- i. Als startup kunt ge vooral leren hoe andere bedrijven het doen, Jasper zet projecten in de kijker en nieuwsbrief waar een veel groter bereik en netwerk al voor beschikbaar is.

c. Zijn er weleens doelconflicten tussen jullie en de aandeelhouders ?

d. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Dit wordt gedaan via een enquête over logistiek en algemene tevredenheid etc, en dit is 2x per jaar. Resultaten worden met iedereen gedeeld en actie wordt ook effectief genomen zodat dit geweten is door de bedrijven en ze weten dat er iets gedaan wordt aan hun meningen. En Jasper speelt hier ook goed op in door ook binnen te springen bij de bedrijven van tijd tot tijd om zo bepaalde informele babbels te doen.

4. Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Welke aspecten zijn voor jullie als onderneming van belang? (aantal partners,...)

- i. Partners in ruime zin + omgeving bedrijven + prijs van kantoren bv. + ligging (vat eerdere antwoorden samen)

b. Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?

i. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)

- 1. Zie vraag 3 d.

5. Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. Ik heb ook op Corda Campus gezeten, er heerst hier een huiselijke sfeer. Alle concurrenten zitten samen en het is veel minder formeel dan bijvoorbeeld Corda.
- b. Bedrijven met zelfde doelen, creatief zijn op 1 plek te koppelen. Dit is op Corda heel anders omdat daar ook multinationals zitten wat hier totaal niet het geval is.
- c. De ligging is ook ideaal, autostrade, niet ver van station.
- d. Er kan hier ook veel meer modulair gegroeid worden. Dus van klein bedrijf in 1 kantoor naar 2 naar 3 aan de hand van de verschillende boxes.
- e. Er mist hier misschien wel contact met andere incubatoren. Bijvoorbeeld bedrijven hier die daar een dag uitstap doen. Kruisbestuiving tussen incubatoren verbeteren is het enige wat me te binnen schiet waar de performance door kan verbeteren.
- f. Succes is voor mij volledig afhankelijk van de manager. Maar ik vind deze instantie erg succesvol.

Vragenlijst Startups: Bedrijf 3

1) Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?

- a. Om niet thuis te moeten werken, want ik ben gewoon freelancer voor verschillende bedrijven werk ik projecten uit. In principe gewoon kantoorruimte om niet thuis te zitten.

2) Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?

- a. Het moest voor mij niet noodzakelijk een incubator zijn, ik zoek zoets eigenlijk niet. Incubator is voor mij ergens waar je start en groter uitkomt en ook weggestuurd wordt. Ik ken de Corda Campus en Incubator dus ook en dat zocht ik net niet ook omwille van de verschillen in sfeer die er heersen. Je spreekt elkaar meer en meer en de sfeer is hier veel huiselijker aangezien iedereen hier ook samen eet. Ik ga niet blijven groeien, ik zoek een plek waar ik dit kan blijven doen en niet na 18 maanden wordt weggestuurd. Vooral de omgeving en onderling contact wat aangenaam is want hier kan soms ook wat uit volgen. Hier zitten mensen die allemaal in dezelfde sector zitten en dit vervangt het netwerken van de events en bijvoorbeeld JCI. Je komt verschillende mensen tegen die je kunnen helpen, mensen die jij doorverwijst naar bedrijven of bedrijven die in de andere richting jou ook iets gunnen.
- b. Ik verwacht ook als ondersteuning een meedenkende rol van het management uit om het bedrijf van mij te doen groeien en bloeien.

3) Wanneer is voor u een incubator succesvol?

- a. Iemand die helpt om halve dingen completer en concreter te maken is wat voor mij het verschil maakt. Iemand die een business kant heeft en meedenkt in de ideeën zoals Jasper dit perfect gedaan heeft. Hier heb ik reeds al gebruik van gemaakt. Er werd ook bijvoorbeeld vanuit het management al gestuurd naar een subsidie aanvraag die ik zou moeten doen, ik was in het begin wat sceptisch maar het bleek

uiteindelijk een super goede zet te zijn voor mij. Het management speelt dus een erg grote rol.

b. Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?

- i. Bij een goede incubator horen kosten bij en ook zij moeten rendabel zit, anders zou het "valsspelen" zijn. Ik wil zo blijven verder doen als nu en steady business voeren en uiteraard hoort hier winstgevendheid uit.

c. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?

- i. Bieden een sociale werkomgeving, ik word nog geprikkeld door buitenstaanders. Zo kan ik met eventuele vragen overal wel terecht. Er ontstaat zo kennis van vele zaken.
- ii. De partners zijn niet echt van toepassing voor mij omdat ik reeds al over partners beschikte maar ik hecht er misschien zelf te weinig belang aan want ik weet niet goed wat er allemaal aangeboden wordt. Zo kan de juridische kant wel van toepassing zijn op mij natuurlijk.

d. Zijn er weleens doelconflicten tussen jullie en de aandeelhouders ?

- i. Hier heb ik nogal moeilijk zicht op dus ik zou dit niet direct weten.

e. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Vooral het management doet dit zeker, er zijn formele manieren zoals enquêtes een aantal keer per jaar (3 maanden) maar ook informele zaken gaan altijd, en er kunnen altijd gesprekken plaatsvinden tussen starters en Jasper. Jasper maakt echt het verschil en bijvoorbeeld Corda Campus is veel zakelijker met minder ideeën afkomen.

4) Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Welke aspecten zijn voor jullie als startup van belang? (aantal partners,...)

- i. Hier maak ik niet echt gebruik van, ik ga soms wel naar sessies maar het is niet echt van toepassing voor mij, misschien wel het juridische advies. Het biedt wel hier en daar een meerwaarde. Ook de ligging is voor mij heel gemakkelijk en de parking is handig itt corda campus.
- ii. Ook de omgeving de sfeer en de soorten bedrijven die gelijkaardig zijn aan die van mij is een meerwaarde.

b. Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?

i. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)

1. Zie vraag 3 d.

5) Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. Ik heb niet echt een incubator nodig maar kan me wel voorstellen dat dit hier zeker past. Deze bedrijven hebben iemand nodig die mentor speelt en een netwerk heeft en dingen aanbeveelt. Zo heb ik vorig jaar een subsidie aanvraag gedaan door

Jasper, en heb dit ook effectief gedaan, hij ondersteunt mee en spreekt partners aan en denkt echt mee met het idee. Hij keek zelfs onze cijfers na voor het plezier.

- b. Als we de locaties zouden wisselen (Crib en Corda Campus). Zou ik het toch overwegen naar Crib te gaan. Dus ik ben zeer tevreden hier.

Vragenlijst Startups: Bedrijf 4

1) Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?

- a. Ik was op de hoogte van de omgeving van een incubator, via de UCII hier al eens gewerkt, ook al voor Corda eens gewerkt dus de sfeer, doelstelling en werking is me duidelijk. Het is een inspirerende omgeving en waar het leuk is om als base camp gevestigd te zijn.
- b. Hier is de ruimte om te groeien, Corda is te groot en te kill voor ons, hier stond het ons meer aan samen met het decor, ligging, bereikbaarheid en de prijs voor de kantoorruimtes vallen zeker ook goed mee.
- c. Hier ook een goedkoper tarief dan Corda en gewone bedrijfsruimtes waar de mogelijkheid is geleidelijk aan door te groeien.
- d. Leuk dat hier bedrijven met diverse activiteiten zitten en toch allemaal ook groeien → Lotgenoten. Maar we nemen hier veel te weinig tijd voor omdat we te druk bezig zijn maar dit zou zeker waardevol kunnen zijn voor ons.

2) Hoelang bent u hier al gevestigd?

- a. Nu min of meer 2 jaar.

3) Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?

- a. Gedreven door eigen behoefte, we hebben zelf al een zekere expertise mee. Maar we hebben zeker al 3x gebruik gemaakt van bedrijven die hier al aanwezig was. Dus de mogelijkheid tot **netwerken** en samenwerken is een erg belangrijke en leuke factor voor ons.
- b. We maken **geen gebruik** van **partners**, we weten dat ze er zijn en goedkoper zijn. Ook geven ze info sessies. We hebben zo een netwerk al dus de overschakeling is er moeilijker voor ons.
- c. Zeker is dit waardevol voor jongere mensen en bedrijven die dit netwerk nog niet hebben, hier kun je ook Jasper ook over aanspreken en hij denkt ook met jullie mee over ideeën en businessplannen enzovoort.

4) Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?

a. Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?

- i. Winst maken altijd, niet onze hoofddrijfveer. We hebben zeker ook een groei ambitie die we concreet hadden uitgesproken en in een financieel plan hebben gestoken en lopen hier ook voor op schema. Dit verwijst naar een team van 10 mensen die experts moet worden.

b. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?

- i. **Een persoon als Jasper stimuleert en prikkelt de omgeving wel, ook door de** constante interactie en tips en betrokkenheid die hij geeft. Hij vraagt hoe gaat het? Hoe ver staan jullie met? Dus we worden constant geprikkeld en de rol van Jasper als manager is echt van groot belang voor deze organisatie in mijn ogen.

c. Zijn er weleens doelconflicten tussen jullie en de aandeelhouders ?

- i. Hier heb ik nogal moeilijk zicht op dus ik zou dit niet direct weten.

d. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Dit wordt zeker gedaan op een totaal niet opdringerige manier, de deur staat altijd open en hij denkt met u mee over alles wat ge vraagt. Dit heb ik al van meerdere bedrijven gehoord die met hun ideeën of problemen eens bij hem gaan aankloppen.

5) Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Welke aspecten zijn voor jullie als startup van belang? (aantal partners,...)

- i. De **sfeer**, bedrijven aantrekken die hier horen. Dus de bezettingsgraad.
- ii. **Ligging**.
- iii. **Prijs** van kantoren.
- iv. De **bezettingsgraad** trekt zeker ook aan als deze hoog is anders geen leven in de brouwerij.
- v. **Reputatie**: Hier zitten versterkt zeker ook uw eigen imago en de incubatoren staan voor iets. Cmine is ook bekend. Grote uitstraling.
- vi. **Netwerk** groeit door wat iedereen doet en u gewoon hier bij aansluiten.
- vii. **Gevoel** dat je deel uitmaakt van een groter geheel.

b. Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?

i. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)

1. Zie vraag 3 d.

6) Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. Ja de Crib is heel fijn en aangenaam, hier wordt niet gejaagd om te groeien hier is geen doorschuifstelsel. Dit past bij sommige wel en bij sommige niet. Wij willen organisch groeien. De verhuizen zijn enorm hier dus het draait hier volgens mij zeker wel goed. Maar bij verder uitbreiding is het gevaar er dat die sfeer lichtjes aan verdwijnt en Jasper zijn begeleidende rol minder kan opnemen.
- b. Zou hier niet graag wegwillen.
- c. Het mooie in Limburg is dat er niet 1 plek is, je kan shoppen en kiezen welke incubator bij u past.

Vragenlijst Startups: Bedrijf 5

1) Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?

- a. Vooral ervaringen uitwisselen met andere starters, en de energie van ondernemers die hier hangt want ik heb niet echt zo een netwerk. Ik werkte eerst een halfjaar van thuis uit maar daar heb je niet zo een stimulerende werkomgeving en ook de professionaliteit en uitstraling is dan veel minder bij het ontvangen van bijvoorbeeld belangrijke klanten.
- b. Meer uitstraling naar klanten toe, meer dan de hele tijd thuiszitten en ik wil ook verder groeien en dit biedt hier de ideale groeiomgeving aan met verschillende kantoorruimtes.

2) Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?

- a. Infrastructuur, vergaderzalen, printers, koffie, .. vooral dit is interessant. Ze ontzorgen me dus van mijn niet corebusiness activiteiten wat het werken ook een stuk aangenamer maakt.
- b. De partners had ik vooral al dus daar maak ik geen gebruik van, je stapt niet zo snel van een netwerk af natuurlijk.
- c. Community gevoel.
- d. Het interessante hier is ook dat hier veel verschillende soorten bedrijven zijn die mogelijke partners of klanten kunnen zijn voor u. Dus ik wil hier sowieso niet weg. De mogelijkheid tot partnerships bijvoorbeeld kan ik zeker gebruiken.
- e. Het is hier ook veel huiselijker dan bijvoorbeeld op Corda, de creatieve invalshoek bevat me hier ook meer. Plus office centers zijn op die manier ook veel te kil voor mij persoonlijk.

3) Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?

a. Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?

- i. Winst maken en vooral groeien, uitbouwen van mijn activiteiten en verschalen. Ik begeleid bedrijven of merken vooral op welke trends ze het best moeten inzetten. Voor verschillende sectoren zoek ik trends en help ik bedrijven bij de eisen van de klant, ik onderzoek dus de klant van morgen en hoe bedrijven in verschillende sectoren hierop kunnen inspelen.

b. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?

- i. Zie vraag 2.

c. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Jasper zit echt achter u aan om u te boosten en achteraf volgt hij de zaken die je doet ook open. De manager, Jasper dus, polst dus echt wil naar de stand van zaken en de tevredenheid ook via enquêtes.
- ii. De bevraging is wel wat minder voor mij persoonlijk, misschien omdat ik alleen ben of hier nog niet zo lang zit maar ik vind het wel een minpuntje ja, niet dat ik hier niet tevreden ben, totaal niet zelfs.

4) Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

- a. **Welke aspecten zijn voor jullie als startup van belang? (aantal partners,...)**
 - i. Zie vraag 2.
- b. **Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?**
 - i. **Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)**
 - 1. Zie vraag 3 c.

5) Is C-mine Crib volgens u een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. Jawel ik denk het wel, maar er zijn ook veel grote bedrijven en dat past niet echt binnen de missie van een startup en een incubator. Het geeft ook een brekend gevoel naar andere bedrijven toe aangezien ze niet hier eten, praten of mee in de sfeer zitten met ons starters.
- b. Er zijn veel grote bedrijven hier en dat past niet echt in deze omgeving en site maar dat wordt natuurlijk intern besproken ja. Dat zou ik dus graag anders zien met bijvoorbeeld kleinere bedrijven die in plaats van hun een kans krijgen. Voor de rest ben ik zeer tevreden.

Vragenlijst Startups: Bedrijf 6

1) Waarom zijn jullie als onderneming hier op deze site en dus bij deze incubator gevestigd?

- a. Ik ben dit bedrijf gestart met mijn 2 vrienden en zij hadden hier al een brievenbus en zij stelden dit dus voor. De klik met Jasper was goed en hij gaf advies rond het businessplan van ons en mee aangevuld en aangepast.
- b. De ligging speelt voor mij een belangrijke rol, aangezien dit dicht bij de autostrade ligt dus dit is goed zowel voor ons als voor onze klanten, er was direct een klik.
- c. Bike valley wisselt de manager constant, IncubaThor ook. Dus Jasper is echt de juiste persoon op de juiste plaats.

2) Wat verwachten jullie van de incubator op vlak van ondersteuning?

- a. We weten dus dat er **partners** zijn. In het verleden gebruik gemaakt van Omnius advocaten en met een lager tarief, dus ik vind het top dat dit hier is.
- b. Ook de **ondersteuning** en het **overleg** met Jasper is van groot belang. We hebben ook 1 uur gratis advies en overleg met Jasper. Jasper heeft een heel groot netwerk en heeft zo onze grootste klant ooit binnengehaald.
- c. De kleinere huiselijkere **sfeer** zorgt ervoor dat dit mogelijk is.
- d. De tarieven voor kantoren zijn ook relatief goedkoop.

3) Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?

- a. **Wat zijn jullie doelstellingen als bedrijf?**
 - i. Groeien winstgevendheid, stabiliteit en zekerheid.

b. In welke mate biedt de incubator een meerwaarde in het bereiken van deze doelstellingen?

- i. De persoon die Jasper is en **onze niet corebusiness wordt weggenomen voor ons**. Als je zelf een kantoor hebt moet je alle dienstverlening zelf doen, telefonie en internet administratie is erg belangrijk.

c. Zijn er weleens doelconflicten tussen jullie en de aandeelhouders?

- i. Hier heb ik niet echt goed zicht op dus ik zou dit niet direct weten.

d. In welke mate informeren aandeelhouders en het management zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Regelmatig wordt een enquête afgenomen, hier is er de ruimte om dingen aan te geven wat anders of beter kan. Bv: Snelheid van de wifi.
- ii. Dus de issues worden publiek weergegeven en behandeld dus de focus op de klant is wel echt goed zoals het zou moeten.

4) Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Welke aspecten zijn voor jullie als startup van belang? (aantal partners,...)

- i. **Het ontzorgen van de niet core business activiteiten.**
- ii. **Het aantal mensen dat zich in soortgelijke sectoren begeven.** Dus voor een klant kunnen wij sommige dingen uitbesteden, of zij vragen ons voor bepaalde projecten. En dus de bezettingsgraad.
- iii. **Handig dat er partners zijn indien nodig.**
- iv. **Ligging.**
- v. **Prijs kantoren.**
- vi. **Adviesverlening en meedenken van de manager.**

b. Wordt er geïnformeerd naar waar jullie belang aan hechten als startups?

- i. **Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)**
 1. Zie vraag 3 d.

5) Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. De doorstroom is niet oke. Dus het is geen echte incubator, als ik hier weg moet is de wisselwerking niet als voordien en ben ik ook veel partners kwijt.
- b. Mijn idee van een incubator was je komt binnen je groeit en je verlaat de site, maar dat is hier niet het geval.
- c. Ik vind dit ook totaal niet erg want dat is net de troef dat de sfeer iets minder pusherig is en veel huiselijker.

Vragenlijst Managementteam:

1. Hoe kan ik jullie rol binnen deze incubator zien?

- a. Ik ben de algemene manager van C-mine Crib en daarmee verantwoordelijk voor P en L (financieel vlak) en ook verantwoordelijk voor instroom van bedrijven, dus ook bedrijven zoeken die hier wel of niet horen te zitten. Verantwoordelijk m.b.t. facility zodat het gebouw goed functioneert dit doen we met de onderaannemers + Natuurlijk de begeleiding van deze bedrijven die hier gevestigd zijn met partners met de partners.
- b. Klantentevredenheid hoog houden, hoe kunnen we ervoor zorgen dat facilitair en hun welbevinden top is. Dat ze kunnen focussen op hun corebusiness en zich goed voelen ze kunnen doen wat ze moeten doen en dus ook aangenaam kunnen werken. En extra trainingen over bijvoorbeeld stress.
- c. Opzetten events voor de uitstraling van de incubator waar aandeelhouders veel belang aan hechten. De perceptie naar de buitenwereld toe, concepten die belangrijk zijn voor de bedrijven.

2. Wat is C-mine Crib (een incubator) voor jullie? Welke rol heeft deze organisatie?

- a. Incubator is voor mij meer zijn dan een office center, rol voor jonge bedrijven op u nemen. Deze bedrijven zoeken extra begeleiding en deze moeten wij kunnen geven, begeleiden corebusiness en niet corebusiness ontnemen. Ik denk heel graag mee in deze begeleiding en zo optimaal doorverwijzen naar de juiste mensen (partners). (LINK definitie incubator).
- b. We moeten noden van bedrijven kunnen inschatten en deze noden kunnen invullen.

3. Wanneer is voor jullie een incubator succesvol?

a. Wat zijn jullie doelstellingen als management?

- i. Ik krijg doelstellingen toegewezen van de raad van bestuur en deze heb ik nu nog niet toegewezen gekregen. Focus ligt op de bedrijven. Deze doelstellingen zijn eigenlijk een samenvoeging van alle belangen van de aandeelhouders. Voor een jonge ondernemer komt hun denkwijze overeen met de piramide van Maslow, kunst etc zit van boven en ze willen eerst basisbehoeften bevestigen en dat is waar wij op moeten focussen. Dit wordt door sommige partijen niet beseft maar is wel een erg belangrijk feit, zo zijn bijvoorbeeld events rond kunst niet van belang op een instelling als deze.
- ii. 2018: Bezettingsgraad van 75% (aantal m²). Per 5% minder wordt een punt afgetrokken. (alle ah)
- iii. Financiële prestatie: Budget opgesteld, netto resultaat van x aantal euro. Per afwijking van 10 000 euro weer punt afgetrokken. (eerder de private voor de rendabiliteit)
- iv. Zijn allebei van belang

- v. Marketing en communicatie, promoten als hotspot en dus organisatie events. Bv: 6 kwalitatieve events organiseren voor externen. (bv: stad)
- vi. Tevredenheid Crib: NPS groter dan 30. (dit wordt door mij aangegeven want andere incubatoren zijn hier weinig mee bezig).
- vii. Tevredenheid meeting rooms en event spaces
- viii. Partnerships target, nieuwe creëren bestaande onderhouden.
- ix. Infrastructuur optimalisatie leefbaarheid vleugel.
- x. Ik probeer deze volgens het SMART principe op te stellen.

b. Evolueren deze doelstellingen doorheen de tijd, zo ja hoe? (Startup, business development en maturity fase)

- i. Deze zijn geëvolueerd en afhankelijk van projecten die lopen bijvoorbeeld bij de uitbreiding focussen we op opvulling, op sfeer en gezelligheid en nu is dat wat minder want nu focussen we weer op uitbreiden. Dus ze blijven wel min of meer constant maar het komt dus inderdaad wel overeen met wat de literatuur zegt.
- ii. De focus op aantrekken jonge bedrijven is er ten alle tijden.

c. In welke mate stemmen jullie doelstellingen overeen met die van de startups en aandeelhouders? Vind hierbij enige vorm van communicatie plaats over wie wat belangrijk vindt? (Bv: TMT wil REO en startup wil langdurig groeien - > niet te streng zijn met REO doel)

- i. De doelstellingen van de aandeelhouders voor mij worden in onderling overleg opgesteld. Doelstellingen die ontbreken zijn doelstellingen tussen incubatoren. Ik wil ze met elkaar verbinden, dus doelstellingen omtrent doorverwijzingen naar anderen. Dus als ik bedrijven doorverwijs krijg ik hier niets voor en dit mist er wel in mijn ogen.
- ii. Samen met bedrijven van hier en andere incubatoren kunnen doorverwijzen als netwerk. Dus een netwerk dat over incubatoren heen bestaat en niet enkel binnen een incubator is (eventueel een platform).
- iii. Hier een incentive voor krijgen, findersfee van 15% om ondernemerschap in de regio te boosten. In deze zin zijn er wel botsingen. De vorige ceo LRM heeft dit niet doorgedrukt, de nieuwe heb ik dit nog niet voorgesteld. (Aan LRM vragen of dit op termijn mogelijk is).
- iv. Hoeveel succesvolle bedrijven komen hier uit is de allerbelangrijkste doelstelling, en wat zijn de criteria voor succesvolle bedrijven? Al de rest zijn middelen om dit te ondersteunen. Dit botst soms aangezien niet elk bedrijf wilt groeien. Dit is een opoffering die gemaakt moet worden om zo jongere bedrijven te koppelen aan de al bekendere (Nascom en Impuls die bijna failliet waren maar nu dus inderdaad

niet meer gaan groeien) die hier zitten. Op de opmerking van niet iedereen wilt groeien: Groei tempo's verschillen en groeipijnen vinden plaats. Monkeyman gaan we behouden omdat deze op termijn tussen bedrijven ingezet kan worden, dit geldt ook voor de flexdesken. Dit is zeer interessant aangezien dit bij veel bedrijven een bottleneck is.

- v. Dus we hebben al deze partijen nodig aangezien we rendabel moeten zijn van ons eigen. Als de aandeelhouders zeggen oke we soppen het verlies op en focus u op jonge bedrijven zou het anders zijn. Dus nu hebben we een mix net om deze reden. Dus hebben stars en ? nodig zie boston matrix om zo naar cash cow te gaan.

d. In welke mate worden deze doelstellingen ook elk jaar bereikt? (beter of slechter dan verwacht?)

- i. Elk jaar worden we geëvalueerd en de behaalde scores zijn goed. We zijn op basis van die parameters goed bezig als incubator. De doelen die dit jaar worden opgesteld zullen dus waarschijnlijk nog ambitieuzer worden.

4. Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

e. Van welke prestatie indicatoren maken jullie gebruik? (Hoe meten jullie jullie doelstellingen)

- i. Zie vraag 3.

f. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)

- i. 1x per jaar in April, van het jaar ervoor.

g. Behalen jullie deze doelstellingen?

- i. Zie vraag 3 d.

h. In welke mate communiceren jullie met de startups over wat zij belangrijk vinden?

- i. 2x per jaar doen we enquêtes en zoeken we de match tussen wat wij belangrijk vinden en wat zij belangrijk vinden. En hier doen we ook de voorstellen in van projecten (zakendoen NL + deelwagen).

5. Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. We zijn goed gegroeid, er zijn veel bedrijven gegroeid in onze instelling, genoeg bedrijven relevant die thuishoren op deze site. Bv we zouden zijn voor fietsen en 8vd10 hebben niks hier mee te maken. Bij ons past 70% hier dus dit is zeer goed volgens mij. Ik ben erg tevreden als manager en met ons team dat we hebben.

Vragenlijst Aandeelhouders: Aandeelhouder 1

1. VIG, ondernemersclub als doelstelling mensen met elkaar in contact te brengen, via activiteiten onderling sterkere netwerken te creëren. Contactpersoon met andere overheidsinstanties. 14 bestuursleden en 200 leden. We willen mee investeren in die incubator, om een investeringsgedeelte op te zetten, om mee te helpen aan de Genkse ondernemers. Hierbij gingen we uit van risicoloze investering. Geen geld meer uithalen en ook geen geld verliezen natuurlijk. We willen de waarde van ons aandeel te blijven behouden en invloed uitoefenen op Genks investeringsleven.
2. Deze incubator is als testcase om naar anderen te kijken, maar hun kapitaal vraag is veel te hoog. Bedoeling is wel in de incubator te blijven zitten. We zitten samen met LRM en stadsbestuur. We geven nog niet al te veel advies en raad maar dit is allemaal nog vrij vers.
3. **Hoelang zijn jullie al aandeelhouder?**
 - a. Hebben nu een jaar geleden geïnvesteerd.
4. **In welke mate is jullie partij betrokken in C-mine Crib?**
 - a. **Wat is jullie aandeel?** 10%
5. **Waarom investeren jullie in C-mine Crib? (Return on investment of economische en culturele ontwikkeling regio)**
 - a. Interesse uit stadsbestuur en testcase voor ons. De bedoeling is dit op termijn ook naar andere starters uit te breiden. Dus de doelstelling is culturele en economische ontwikkeling van de regio, return minder, maar moet wel op zich draaien zodat onze inbreng niet verloren gaat.
 - b. **Wat is C-mine Crib (een incubator) voor jullie? Welke rol heeft deze organisatie?**
 - i. Ze moeten startende bedrijven ondersteunen, maar moet een tijdelijke halte zijn zodat starters doorgroeien.
 - ii. Dus we hebben gevraagd om een in en uitstroom politiek op te zetten. Dan valt misschien grote geld weg? Missie moet doorgevoerd worden. De bezetting is nu bijna 100% dus het kan nu perfect gebeuren. Jonge bedrijven moeten een kans krijgen en de grotere moeten eruit, we zijn hier in gestapt om jonge bedrijven te helpen.
6. **Is de partij nog betrokken bij gelijkaardige instanties? Zo ja, welke?**
 - a. Reeds beantwoord in vraag 2.
7. **Wanneer is in jullie ogen een incubator succesvol? (Puur wanneer hun eigen doelstellingen zijn bereikt?)**
 - a. **Wat zijn jullie concrete doelstellingen?**
 - i. Reeds beantwoord in vraag 5.
 - b. **Zijn er weleens doelconflicten tussen de aandeelhouders onderling?**
 - i. Die zijn er zeker wel zeker met het stadsbestuur, zij hebben een andere visie in de zin van ze zien het meer als functie van C-mine en niet in functie van Crib op zich. De naamsbekendheid van Crib is er niet, ze willen C-mine als overkoepelend, belangrijker voor hun dan C-mine Crib.

Deze moeten we onder die vleugels weghalen. Iedereen weet wat C-mine is en niemand weet wat crib is. Crib verdwijnt achter C-mine.

- ii. De gebouwen zijn van stad Genk, jaarlijkse inkomsten willen ze verhogen en dit gaat ten koste van de incubator. Dus zij willen de missie minder nadrukken en dus ook de grotere bedrijven erin laten. Prijs te hoog dus ze moeten meer gaan vergelijken met andere bedrijfsruimtes.
- iii. We willen de contacten tussen Crib en traditionele industrie verhogen en meer contact tussen krijgen. Starters en gevestigde waarden combineren want zij hebben meer stabiliteit, dus de starters zijn dan zekerder van de inkomsten. Starters onderling of tussen incubatoren is niet altijd goed door financiële onzekerheid. "Tussen incubatoren onderling blijf je altijd financiële onzekerheid hebben en tussen starter en gevestigde waarde is dit eigenlijk minder."

c. Worden de doelen samen met de andere partijen (managementteam en startups) opgesteld?

- i. VIG invest bestaat uit een aantal bestuursleden en samen vormen we onze doelen en deze brengen we in managementvergaderingen naar voor. Ze zijn soms te laks qua betalingsachterstand. Die starters halen hier voordeel uit, en hier zijn wij vrij streng in geweest.

d. Hoe vertalen jullie deze naar de doelstellingen voor het management? Welke doelstellingen leggen jullie op aan het management? Zijn deze in lijn met waar een incubator voor staat.

- i. We doen het via de bestuursvergaderingen, hier wordt 1 geheel gevoegd en dit wordt aan Jasper gegeven. Conflicten wanneer LRM in een bedrijf als partner zit en zij achterstaan met huur. We zijn ook minderheidsaandeelhouders.
- ii. Een voorbeeld hiervan was dat we geopperd hebben om de betalingsachterstanden te verstrengen. Want het beleid is soms te laks en te lief.

e. In welke mate stemmen volgens jullie de doelstellingen van alle partijen overeen?

- i. Zie vraag 7 b.

f. In welke mate worden deze doelstellingen ook elk jaar bereikt? (beter of slechter dan verwacht)

- i. Bottleneck was de huur van het nieuwe gedeelte dus de bezettingsgraad was te laag en moest omhoog. Maar deze is behaald, net zoals de anderen.

8. Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Van welke prestatie indicatoren maken jullie gebruik? (Hoe meten jullie het behalen van de doelstellingen)

- i. Van vergadering naar vergadering kijken naar **de netto resultaten**.

- ii. **Personeelskost** is te hoog soms. 2 incubatoren door 1 manager laten doen, dus kost verlagen om resultaat te verhogen. Het project omtrent C-mine Crib en IncubaThor. Dus alles moet op punt staan dan gaat het vanzelf, gewoon onderhouden.
 - iii. Zonder resultaat bestaat de Crib niet meer.
 - iv. **Uitstroomregeling**. Dus de bezettingsgraad moet op punt gehouden worden. Instroom en uitstroom moet in balans zijn.
 - v. Juiste bedrijven aantrekken die daar thuishoren. Je kan hier pas kritisch op zijn als bezettingsgraad hoog is.
 - vi. Partners zijn bv geen maatstaf voor ons.
- b. In welke mate informeren jullie zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?**
- i. Dit wordt wel door Jasper gedaan via de vragenlijsten elk jaar maar niet door ons eigenlijk.
- c. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)**
- i. Jasper bereidt dit voor en op iedere bestuursvergadering wordt dit bekeken.
- d. Behalen jullie deze doelstellingen?**
- i. Zie vraag 7 f.
- 9. Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).**
- a. Grootste probleem is de naamsbekendheid, Corda Campus is veel bekender. Voor ons kan het beter veranderen naar Crib en C-mine. Dit ligt gevoelig bij de stad, maar er zijn veel wisselingen geweest dus wie weet.
 - b. Te weinig instroom van starters en jonge bedrijven net door de naamsbekendheid, en ook het weglaten van de grotere bedrijven.
 - c. Dus zeker room for improvement.

Vragenlijst Aandeelhouders: Aandeelhouder 2

1. LRM is ontstaan na de sluiting van de steenkoolmijnen, er was toen geld over dus ze hebben dit aangewend voor de reconversie van de regio Limburg. LRM is een investeringsmaatschappij en we investeren in allerlei gebieden: technology en services, digitale media, health en care, slimme markteconomie, logistiek...
 - a. Binnen al deze domeinen proberen we ecosystemen creëren. Op Corda is dit al het beste gelukt. Campus, scholen bij betrokken, incubator waar zij terecht komen dan indien ze verder gaan met hun eigen idee.
 - b. Eens een bepaalde omvang bereikt is kan je gaan naar de multinational fase.
2. LSU: Gaat kijken waar de starters het beste thuishoren. Krijgen hier een eerste advies en kunnen hier van alle soorten vragen stellen en waar zitten de bedrijven waar ge van kunt leren.

3. In welke mate is jullie partij betrokken in de C-mine Crib?

a. Wat is jullie aandeel?

- i. In 2012 met stad Genk geïnvesteerd, bij een aantal meerderheid bij andere minderheid aandeelhouders.

4. Waarom investeren jullie in C-mine Crib? (Return on investment of economische en culturele ontwikkeling regio)

- a. We zijn een winst gedreven investeringsmaatschappij maar **we halen hier geen geld uit**, we willen nieuwe initiatieven creëren en tewerkstelling voor de regio creëren. Dus op zich moet die incubator op zich draaien op zelfstandige basis.

b. Wat is C-mine Crib (een incubator) voor jullie? Welke rol heeft deze organisatie?

- i. We willen nieuwe initiatieven, nieuwe bedrijven en nieuwe startups die dan doorgroeien en voor substantiële tewerkstelling zorgen in de regio. Wij willen als partner fungeren in C-mine Crib.
- ii. Uiteraard moet er een doorstroom politiek zijn in zo een organisatie om plaats te maken voor nieuwe starters en de missie van een incubator in het achterhoofd te houden, bijvoorbeeld Arkite is al erg groot. Wij zijn nu aan het kijken om daarin te investeren.

5. Is de partij nog betrokken bij gelijkaardige instanties? Zo ja, welke?

- a. Ja we hebben een aandeel in alle 9 Limburgse incubatoren.

6. Wanneer is in jullie ogen een incubator succesvol? (Puur wanneer hun eigen doelstellingen zijn bereikt?)

a. Wat zijn jullie concrete doelstellingen?

- i. Economische culturele ontwikkeling waarbij de tewerkstelling de belangrijkste maatstaf is voor deze ontwikkeling in kaart te brengen.
- ii. Geen REO, we steken er geld in maar moet haar eigen kunnen draaien.
 1. We willen meer doen dan geld verdienen we willen tewerkstelling in de regio.
- iii. We hebben wel REO als maatstaf voor vele andere projecten zoals de kleine bedrijven waarin we investeren en naderhand ons aandeel verkopen.

b. Zijn er weleens doelconflicten tussen de aandeelhouders onderling?

- i. Doelen zijn in het begin afgesproken, stad Genk kijkt misschien meer naar het imago. Voor hun is het meer van dit moet een aantrekkingspool zijn voor Genk. Maar de doelconflicten zijn minimaal. De partijen vullen elkaar zeer goed aan.
- ii. Wij kijken misschien iets meer naar het financieel deel. VIG is erbij gehaald om de link meer te leggen tussen starters en Genkse industriëlen.

c. Worden de doelen samen met de andere partijen (managementteam en startups) opgesteld?

- i. Ja in samenspraak met het management gebeurt dit in vorm van wisselwerking.

d. Hoe vertalen jullie deze naar de doelstellingen voor het management? Welke doelstellingen leggen jullie op aan het management? Zijn deze in lijn met waar een incubator voor staat.

- i. Zie vraag 7 en interview management.

e. In welke mate stemmen volgens jullie de doelstellingen van alle partijen overeen?

- i. Zie vraag 6 d.

f. In welke mate worden deze doelstellingen ook elk jaar bereikt? (beter of slechter dan verwacht)

- i. Laatste jaren zijn deze altijd gehaald, organiseren van events, behouden en aantrekken partners. C-mine Crib moet meer bekendheid genereren in het algemeen wel.
- ii. De nieuwe vleugel zit ook alweer vol na 2 jaar, dus starters en bedrijven vinden hun weg wel naar C-mine Crib.

7. Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Van welke prestatie indicatoren maken jullie gebruik? (Hoe meten jullie het behalen van de doelstellingen)

- i. **KPI**, tevredenheid enquête omdat de bewoners van groot belang zijn en zijn waar het om draait. Dit is voor ons de allerbelangrijkste.
- ii. **Aantal events.**
- iii. **Aantal nieuwe bedrijven dat erin komt.**
- iv. **Aantal bedrijven dat doorgroeit**
- v. **Aantal partners.**
- vi. **Netto resultaat (streven een nulresultaat na en dit brengt een bezettingsgraad met zich mee)**
- vii. **En de bezettingsgraad.**
- viii. **Tewerkstelling in de regio.**

b. In welke mate informeren jullie zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Dit wordt vooral overgelaten aan de manager van de incubatoren.

8. EXTRA: Findersfee voor bedrijven die je vindt en er niet thuishoren eventueel toewijzen aan andere incubatoren?

- a. Vroeger was het zo dat voor een target te halen snel een bedrijfje erin. Voor ons hoeft dit systeem niet noodzakelijk, het is een systeem van geven en nemen.

9. Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- a. Ze zijn 1 van de betere incubatoren, afgelopen jaar waren Corda en C-mine Crib de beste incubatoren. Corda is dit makkelijker omdat hier een hele campus aan bedrijven zit. Maar ze doen het in mijn ogen heel goed. Ze stellen in de Crib nu 250 mensen te werk.
- b. C-mine Crib heeft zich ook enorm geëvolueerd, het is ook een uithangbord geworden naar creatieve technologie. De sfeer is ook super en de dynamiek is er meer dan bij anderen..

Vragenlijst Aandeelhouders: Aandeelhouder 3

1. In welke mate is jullie partij betrokken in C-mine Crib?

a. Wat is jullie aandeel?

300/599 (50,08%) LRM nv

250/599 (41,74%) AGB Genk

49/599 (8,18%) VIG IF

2. Waarom investeren jullie in C-mine Crib? (Return on investment of economische en culturele ontwikkeling regio)

- a. zie doelstellingen in oprichtingsakte : centrum voor creatieve bedrijfinnovatie en ondernemerschap alsook incubator voor creatieve bedrijven (veelal in de audiovisuele sector)

b. Wat is C-mine Crib (een incubator) voor jullie? Welke rol heeft deze organisatie?

- i. Zie eveneens oprichtingsakte + Het moet een motor zijn op gebied van creatieve economie alsook partner in het verder ontwikkelen van de cross over tussen creatieve economie, educatie (LUCA), Recreatie (Toerisme) en artistieke creatie en presentatie (CC)

3. Zijn jullie nog betrokken bij gelijkaardige instanties? Zo ja, welke?

- a. We zitten ook nog in de incubator op Thor Park.

4. Wanneer is in jullie ogen een incubator succesvol?

a. Wat zijn jullie concrete doelstellingen?

- i. Naast de doelstellingen omschreven in de oprichtingsakte en de concessie is onze Crib succesvol als er een levendig ecosysteem tussen de bewoners onderling maar ook met partners op de site is uitgebouwd waardoor er nieuwe bedrijvigheid op de site gecreëerd wordt alsook cross overs gerealiseerd worden

b. Zijn er weleens doelconflicten tussen de aandeelhouders onderling?

- i. Conflict is een groot woord. Vraag is soms wat prioritair is: verhuur van kantoorruimtes of doorstart van creatieve bedrijven.

c. Worden de doelen samen met de andere partijen (managementteam en startups) opgesteld?

- i. Vooral met de partner LRM worden doelen vastgelegd. Er is regelmatig een uitwisseling en wisselwerking tussen de manager en de aanwezige huurder, alsook met partners op de site.

d. Hoe vertalen jullie deze naar de doelstellingen voor het management? Welke doelstellingen leggen jullie op aan het management? Zijn deze in lijn met waar een incubator voor staat?

- i. Aan de manager leggen we persoonlijk doelstellingen op die te maken hebben met het bedrijfsresultaat, de verhuurstatus, tevredenheid huurders, creatie ecosysteem (via aantal events)

e. In welke mate stemmen volgens jullie de doelstellingen van alle partijen overeen?

- i. Grotendeels wel. Naast economisch rendement, is het ook belangrijk dat er initiatieven genomen worden in kader van versterking van ecosysteem en netwerken, doorgroei van bedrijven naar een her-locatie op de site

f. In welke mate worden deze doelstellingen ook elk jaar bereikt? (beter of slechter dan verwacht)

- i. De bezettingsgraad is zeer goed, tevredenheid bewoners scoort ook, goede aanzetten hoe we de creatieve economiesector nog verder kunnen uitbouwen op C-mine, als spil voor jonge ondernemers, student-ondernemers, mag nog geïntensifieerd worden

5. Hoe wordt de incubator geëvalueerd?

a. Van welke prestatie indicatoren maken jullie gebruik? (Hoe meten jullie het behalen van de doelstellingen):

- i. Voor ons is een erg belangrijke indicator het aantal events dat voor externen georganiseerd wordt op jaarbasis aangezien dit rechtstreeks verbonden is met de creatie van een hotspot voor ondernemen. Samen met de bezettingsgraad, waarbij we elk jaar een bepaald percentage op voorhand proberen vast te leggen.

b. In welke mate informeren jullie zich bij startups en wat zij waardevol vinden in een incubator?

- i. Dit wordt niet door ons gedaan maar wel door de manager in kwestie uiteraard.

c. Op welke momenten worden deze prestaties geëvalueerd? (Continu,...)

- i. Dit gebeurt 1x per jaar dat al de objectieven van het management op dat tijdstip overlopen worden, uiteraard ook bij de samenkomsten van de raad van bestuur worden bepaalde zaken overlopen.

d. Is C-mine Crib volgens jullie een "goede" incubator? (link met definitie "geïntegreerd dienstenpakket en huisvesting of met afstemming doelen en de bijhorende prestaties?).

- i. C-mine Crib is, denk ik , een sterke incubator, alleen mis ik een benchmark met de andere incubatoren in Limburg zodat er kan gekeken worden waar we ons bevinden en waar we nog naartoe kunnen groeien.