

# VÁLLALKOZÁS-ÖSZTÖNZÉS A TWENTE EGYETEMEN: A *TEMPORARY ENTREPRENEURIAL POSITIONS* PROGRAM

## Esettanulmány az oktatási innovációk születésének és terjedésének dinamikájáról

Az esettanulmány *A helyi innovációk keletkezése, terjedése és rendszerformáló hatása az oktatási ágazatban* című kutatás<sup>1</sup> keretei között készült. Egyike azoknak a konkrét innovációkat bemutató és elemző nemzetközi esettanulmányoknak, amelyek alapján az említett kutatás keretei között átfogó elemzés készül az oktatási innovációk keletkezésének és terjedésének dinamikájáról.

### Tartalom

1.	Bevezetés.....	2
2.	Az innováció általános bemutatása.....	2
3.	Kihívások, mozgatórugók .....	5
4.	Az innováció kontextusa.....	6
4.1.	Nemzeti szint .....	6
4.2.	Intézményi szint.....	6
5.	Az innováció besorolása az ELTE-TÁMOP kutatócsoport által alkotott tipológiába .....	7
6.	Ösztönzők, fékezők .....	8
6.1.	Kulcsszereplők: kezdeményezők, támogatók, közreműködők.....	8
6.2.	Akadályok .....	10
6.3.	A vezetőség támogatása.....	10
7.	Idődimenzió, fejlődés .....	10
8.	Az innováció sajátosságai .....	11
8.1.	Triple helix .....	11
8.2.	Meggyőződések, ideológiák .....	11
8.3.	Az innováció individuális/kollektív természete, gyakorlatközösségek.....	12
9.	Az innováció értékelése.....	12
9.1.	Az innováció eredményei, hatása.....	12
9.2.	Az innováció korlátai .....	13
10.	Az innováció terjedése .....	13
	Források.....	15

---

<sup>1</sup> „Innova kutatás” (OTKA/NKFIH azonosító: 115857)

## 1. Bevezetés

1984-ben a Twente Egyetem (Universiteit Twente, UT) elindította az úgynevezett *Temporary Entrepreneurial Positions* programot (hollandul *Tijdelijke Ondernemers Plaatsen*, rövidítve TOP). A mai napig működő program célja, hogy ösztönözze és támogassa a vállalkozóvá válást, elsősorban tudásintenzív cégek alapítását. A TOP-ot Európa talán legismertebb és legsikeresebb spin-off ösztönző programjaként tarjuk számon.

A TOP elindítása volt az egyik alapköve annak a tudatos, az oktatást, a kutatást, az egyetemi szervezetet és a külső szereplőkkel való kapcsolatokat is érintő fejlesztési programnak, amely az UT-t vállalkozó egyetemmé és a régió fejlődésének motorjává tette. Jóllehet tanulmányomban elsősorban a TOP-ra fókuszálok, ez az innováció sok tekintetben nem ragadható ki a vállalkozó egyetem paradigmájából és nem értelmezhető a hozzá kapcsolódó fejlesztések nélkül.

A tanulmánynak nem a TOP részletes bemutatása, értékelése a célja, hanem keletkezésének és terjedésének vizsgálata az ELTE-TÁMOP kutatócsoport által megadott szempontok szerint. Ennek megfelelően a választott innováció általános ismertetése után szamba veszem azokat a kihívásokat, amelyekre választ adhatott a TOP, majd összefoglalom azokat a nemzeti és intézményi szintű kontextuális tényezőket, amelyek ösztönözhatték az innováció létrejöttét. A következő fejezetben a TOP besorolására teszek kísérletet az ELTE-TÁMOP kutatócsoport által létrehozott tipológiába. A továbbiakban az vizsgált innováció mozgatórugóit és akadályait, majd időbeli fejlődését mutatom be. Ezt követi azoknak a TOP innovációs jellemzőinek bemutatása, majd az innováció értékelése. Az utolsó fejezet az innováció terjedésével foglalkozik.

## 2. Az innováció általános bemutatása

Az UT 1979-ben felkért egy helyi, üzleti tanácsadással foglalkozó céget, hogy vizsgálja meg, milyen tényezők játszanak szerepet az egyetemi spin-off vállalkozások sikerében. A tanulmány négy tényezőt határozott meg: tanácsadás, finanszírozás, infrastruktúra és kapcsolódás az egyetem valamelyik intézetéhez. A TOP-koncepció ennek megfelelően született. Az 1984-ben elindított program küldetésnyilatkozata szerint a TOP célja, hogy minél több embernek segítsen hosszútávon fenntartható, tudás-, illetve technológiaintenzív vállalkozást alapítani az egyetem tudásterületein. A program kezdeményezői abból indultak ki, hogy a támogatás a vállalkozások első, inkubációs szakaszában a legfontosabb, ezért a résztvevők egy éven keresztül kapnak segítséget a TOP keretében. Az egyetem pedig részesedést szerezhet a TOP segítségével létrejövő spin-off vállalkozásokban.

Az egyetem a következőkkel támogatja a programban résztvevőket:

- infrastruktúra (iroda, egyetemi laboratóriumok használata)
- adminisztratív szolgáltatások (titkárság)
- tudományos és üzleti mentorálás
- kapcsolat az egyetemi kutatóintézetekkel
- hozzáférés az egyetemi tudás- és technológiai bázishoz
- képzés (szakmai, üzleti)
- kamatmentes hitel (kezdetben 12.000 EUR, ma 25.000 EUR, 4 éves futamidő)
- hozzáférés az egyetem szakmai kapcsolatrendszeréhez
- az egyetem goodwilljének használata (Urbact 2010)

A programba kerülés feltétele, hogy a jelentkező rendelkezzen olyan üzleti tervvel, amely kapcsolódik az egyetem valamelyik kutatóintézetének profiljához, és vállalja, hogy heti 40 órában a vállalkozás fejlesztésével foglalkozik. A jelentkezéseket a TOP tanácsadó bizottsága bírálja el. A TOP az úgynevezett "low-selectivity" programok kategóriájába tartozik (Clarysse et al. 2004); a bekerülés tekintetében kevés feltételt határoznak meg, ezért igen sokféle üzleti területről kerülnek ki a támogatottak. Egyszerre átlagosan 20 ember vesz részt a programban, többségük az UT egykori hallgatója. (Urbact 2010) A TOP sajátossága, hogy a programból kikerülők (az úgynevezett TOPperek) mentorként térnek vissza, és behozzák a rendszerbe a saját tudásukat és kapcsolataikat. Így az egyetem körül egy egyre bővülő tudáshálózat alakul ki.

Az 1990-es évek közepén a hallgatói szervezeteket tömörítő Student Union a TOP menedzsmentjével együttműködve elindított a program hallgatói változatát *University Student Enterprises* címmel. A hallgatók képzés, szakmai kapcsolatok és infrastruktúra-használat formájában kapnak támogatást a vállalkozóvá váláshoz. Az egyetemi kampuszon több mint 100 hallgató-vállalkozó dolgozik. (Sijde, Ridder 2008)

A TOP-hoz kapcsolódóan számos olyan fejlesztés történt -- néhány esetben az egyetem, többségében azonban az egyetem és külső, regionális partnerek közös kezdeményezésére -- amelyek együttesen jelentik azt, amit innovatív entrepreneurshipnek<sup>2</sup> nevezhetünk. Míg a TOP szűken értelmezve „csak” egy vállalkozóvá válást segítő egyetemi program, a kapcsolódó fejlesztések kapcsán láthatjuk, hogy valójában számos egyetemi alrendszer érint, így az oktatást, a kutatást, az egyetem belső szervezetét, valamint a térség gazdaságát, munkaerőpiacát, infrastruktúráját, az egyetem és a régió kapcsolatrendszerét, megítélését is.

A legfontosabb, TOP-pal összefüggő fejlesztések a következők:

- **Üzleti inkubátor park:** A Business and Technology Centre-t (BTC) 1982-ben hozták létre az UT közvetlen szomszédságában, PPP konstrukció keretében (vállalatok, bankok, a regionális fejlesztési ügynökség, az UT és a Saixon egyetem). Feladata, hogy infrastruktúrát és szakmai támogatást biztosítson elsősorban spin-off vállalkozásoknak, a TOPpereknek. Az egyetemről a támogatási év végén kikerülő vállalkozások ide költözhetnek át.
- **Entrepreneurship képzés:** Rendkívül fontos, hogy a TOP-hoz kapcsolódóan azonnal, már 1984-ben oktatási programot indított az egyetem entrepreneurship témában, azt az akkor még Nyugat-Európában sem általános álláspontot képviselve, hogy minden hallgatónak és a vállalkozóvá váló diplomás szakembereknek is szükséges üzleti ismereteket tanulniuk. A képzés először egy választható kurzust (*Become your own Boss*) jelentett nem gazdálkodás szakos hallgatóknak, majd vállalkozók részére elindították a *Growth Programme* című képzést. 1999-ben a választható kurzust minor szakká fejlesztették, majd elindították ennek egy változatát gazdálkodás szakos hallgatók számára is. 2007 óta pedig az entrepreneurship oktatás az MBA képzés részét képezi. Mindezek mellett nonkredit oktatási programokat is kínálnak; az egyiket gimnazistáknak (*Introduction to Entrepreneurship*), a másikat a Student Union szervezésében hallgatóknak (*Entrepreneurship Adventure*). A doktori képzésben is van egy *Innovation and Entrepreneurship* szakirány. A képzés tehát egyrészt

---

<sup>2</sup> Az „entrepreneurship” kifejezés nem fordítható le jól magyarra; a gyakran használatos „vállalkozói szellem” jóval elvontabb kifejezés, mint amit az angol szó ténylegesen jelent, az angol szónak jelentésben megfelelő „vállalkozóság” pedig nem létező szó a magyar nyelvben. Ezért a tanulmányban az angol kifejezést használom.

közvetlenül kapcsolódik a TOP-hoz, hiszen ez a programban résztvevők számára nyújtott szolgáltatások egyike, másrészt közvetve elősegíti a TOP működését a hallgatók üzleti ismereteinek bővítésével, vállalkozási hajlandóságának növelésével.

- **Szervezetfejlesztés:** Attól kezdve, hogy az UT célul tűzte ki a vállalkozó egyetemé válást, az intézmény folyamatosan keresi azokat a szervezeti megoldásokat, amelyek támogatják, elősegítik az entrepreneurship jellegű innovációkat.
  - a) 1979-ben az UT -- Hollandiában elsőként -- technológia transzfer irodát hozott létre. Elsődleges feladata az volt, hogy segítsen a kis- és középvállalkozásoknak kapcsolódást találni az egyetemhez, valamint biztosítani a tudásátadást a TOPper spin-off vállalkozásoknak.
  - b) Az UT egy holding szervezetet (Holding Technopolis Twente) alapított a TOPper vállalkozásokban való egyetemi részesedés kezelésére.
  - c) 1987-ben az egyetem létrehozta a Centre for Innovation and Entrepreneurship-et (CIOT), melynek feladata az üzleti képzések szervezése lett. 2000-ben a TOP működtetése is a CIOT-hoz került. A CIOT-ból jött létre 2001-ben az országos Dutch Institute for Knowledge-intensive Entrepreneurship (NIKOS). Tagjai az egyetem illetékes intézeteinek munkatársai, tevékenysége kiterjed az oktatásra, a kutatásra, a tudás disszeminációjára, a vállalkozói tevékenység elősegítésére. Együttműködik a hallgatókkal, a vállalkozásokkal, a helyi és országos döntéshozókkal, szervezetekkel.
- **Kutatás:** Az egyetem a vállalkozóvá válást segítő program és az üzleti képzések mellett kezdettől fogva törekedett az entrepreneurship kutatására. Korábban a CIOT, jelenleg a NIKOS folytat kiterjedt kutatásokat. Ezek alapját jelentős részben a TOP adatbázisa jelenti: a TOP létrejöttüktől kezdve figyelemmel kíséri a spin-off vállalkozásokat.
- **Szakmai hálózat:** 1989-ben hozták létre a Technology Circle Twente (Technology Kring Twente, TKT) nevű hálózatot, amely kb. 180 high-tech céget tömörít. Célja az együttműködésben, információ-cserében rejlő előnyök kihasználása. Tagjainak többsége fiatal, innovatív vállalkozás. A TOPperek a KTK tagjainak jelentős hányadát adják.
- **Ipari park:** 1989-ben nyílt meg a Twente Business and Science Park (BSP) az egyetem szomszédságában, high-tech vállalkozások számára. Az egyetem együttműködik a park vállalataival (tudás- és laboratóriumi kapacitás, valamint emberi erőforrás megosztás). A BSP-be költözhetnek azok a TOPper vállalkozások, amelyek „kinövik” az inkubátor parkot.
- **Regionális innovációs platform:** A Twente Innovation Platform (TIP) tartományi kezdeményezésre jött létre oktatási és kutatási intézmények, üzleti vállalkozások és a tartományi kormányzat részvételével. Elsődleges célja a munkahelyteremtés elősegítése 5 üzleti klaszterben. 7 év alatt 400 millió Eurót irányoztak elő, a negyedét K+F-re és üzleti fejlesztésre.
- **Üzleti fejlesztési program:** A VentureLab elnevezésű kezdeményezés célja nemzeti és nemzetközi, nagy növekedési potenciállal rendelkező high-tech vállalkozások támogatása.
- **Tudáspark:** A legújabb Twente-i fejlesztés a Kennispark, mely az egyetem, a város és a tartomány közös projektje. Fő célja az egyetemen keletkező tudás (hollandul: kennis) hasznosítása, a hallgatói vállalkozási hajlandóság stimulálása, a meglévő vállalkozások fejlesztése, a területfejlesztés, valamint 10 ezer új munkahely teremtése 2020-ig.

(Sijde, Ridder 2008, Benneworth 2005, Urbact 2010, Groen 2011, Sijde et al 2006 alapján)

### 3. Kihívások, mozgatórugók

A TOP, és tágabb értelemben a vállalkozó egyetem születésében több, külső és belső, egymással összefüggő kihívás, mozgatórugó játszott szerepet.

Az UT Enschede városában, Overijssel tartományban, Twente régióban található. Twente sikeres textilipari régió volt, ám az 1970-es években a textilipar hanyatlani kezdett, alapvetően a távolkeleti verseny miatt. Ez a jelenség rendkívül súlyosan érintette a várost, Enschede Hollandia egyik legszegényebb településévé vált hatalmas munkanélküliséggel -- gyakorlatilag csődbe ment. Az 1961-ben alapított felsőfokú oktatási intézmény (Technische Hogeschool<sup>3</sup> Twente), melyet éppen a város erős ipari hagyományai miatt hoztak létre Enschede-ben, hamar azzal a problémával szembesült, hogy az ipar gyakorlatilag eltűnt mögüle, és így a műszaki képzés létjogosultsága is megkérdőjeleződött. Ez a hallgatói létszám drasztikus csökkenésében is megmutatkozott, és emiatt még az intézmény bezárásának a gondolata is felmerült a kormányzatban. A gazdasági szerkezetváltásra kényszerülő régió és az önmagát a fennmaradása érdekében újrapozicionálni kénytelen felsőoktatási intézmény az erős lokális elkötelezettségű vállalkozó egyetem paradigmájában talált egymásra, melyben a TOP az első és az egyik legjelentősebb lépés volt. **A vizsgált innovációt tehát egy külső jelenség (a textilipar megszűnése) és ennek az intézményre gyakorolt közvetlen hatása (műszaki képzés létjogosultságának megszűnése, bezárás veszélye) hívta életre.** Az intézmény vezetése új legitimációt keresett, és ezt a vállalkozó egyetem paradigmában és a lokális, régiófejlesztési szerep megerősítésében látta. A sikeres újrapozicionálás révén az intézmény nemcsak a bezárást kerülte el, hanem sikerült maga mellé állítania különböző stakeholder csoportokat és elnyerni a kormányzat támogatását ahhoz, hogy szélesítse képzési portfólióját. Emellett az egyetem és az új szerepkör jelentősen hozzájárult a régió gazdasági szerkezetváltásához. (Benneworth 2005, Urbact 2010 alapján)

A TOP-pal kapcsolatban két további kihívást is érdemes megemlíteni. Az egyetemek és a befogadó térségek szereplői mindenütt a világon szembesülnek azzal a problémával, hogy meglehetősen nehéz áthidalni az alapkutatás és a gyakorlati tudásalkalmazás, vagy másképpen az egyetemi kutatók és a vállalatok közötti szakadékot. A TOP erre a kihívásra is választ ad oly módon, hogy a gazdasági szektorba „kipörgő”, de az egyetemhez szorosan kötődő vállalkozók képesek a fent említett szakadékot áthidalni. A másik kihívás, amelyre a TOP-konceptió választ ad, hogy az egyetemek általában könnyebben együttműködnek a nagyvállalatokkal -- ezeknek ugyanis van kapacitásuk a kooperációra és a kutatásra – mint a kapacitás-hiányos kis- és középvállalkozásokkal (KKV), ugyanakkor a Twente jellegű régiók gazdasági fejlődésének a motorjai inkább a KKV-k lehetnek. Mint a TOP-ot életre hívó professzor kifejtette, a holland gazdaság eredményessége a KKV-k sikerességétől függ; ahhoz azonban, hogy a technológia transzfer a KKV-k felé is működjön, megfelelő felsőoktatási intézményekre van szükség. (Kroonenberg 1983, idézve Benneworth 2005) A TOP révén az UT olyan programot hozott létre, mellyel a kisvállalkozások létrejöttét és fejlődését segítheti. **A TOP tehát, amellett, hogy a régió és az egyetem egymással összefüggő válsághelyzetére adott reakció első és egyik legfontosabb eleme, két további kihívásra is választ ad: hidat képez az akadémiai és a gazdasági szféra között, valamint a régió fejlődésében alapvető fontosságú kisvállalkozásokat ösztönzi.**

---

<sup>3</sup> Műszaki profilú felsőiskola. 1986-ban alakult egyetemmé.

## 4. Az innováció kontextusa

A TOP, és tágabb értelemben a vállalkozó egyetem létrejöttében több, nemzeti, felsőoktatási, regionális és intézményi szintű kontextuális tényező játszhatott szerepet.

### 4.1. Nemzeti szint

Makrokörnyezeti szinten a TOP szempontjából kedvező volt az a szemléletváltás, mely szerint az általános, tömeges munkaerő-termelés (mass employment creation) támogatása helyett a lokális gazdasági potenciál kihasználására célszerű fókuszálni. Nemzeti és regionális szinten az entrepreneurship szellemében fogant egyetemi és regionális innovációk fennmaradása és fejlődése szempontjából fontos továbbá az a körülmény, hogy a holland országstratégia erőteljesen épít az innovációra, a vállalkozásokra, a tudásgazdaságra, valamint a KKV-k és az akadémiai intézmények közötti interakcióra. (Lásd pl. The Netherlands Innovation Platform.) (Urbact 2010) Ugyanez jellemző regionális szinten is: a Twente-i térségi fejlesztési stratégiákban folyamatosan központi szerepet tölt be a -- vállalkozó -- egyetem, és konkrétan a TOP is megjelenik ezekben. (Lásd pl. *Regional Economic Development Plan 2004.*) (Benneworth 2005) Úgy vélem, **a TOP-hoz hasonló innovációk szempontjából feltétlenül kedvező kontextust jelentenek az olyan fejlesztési politikák és stratégiák, amelyek a tömegtermelés vagy bér munka helyett az innovációra és tudásgazdaságra építenek.**

**A felsőoktatási rendszer szintjén is találunk olyan tényezőket, amelyek kedvező feltételeket teremtenek a TOP-hoz hasonló intézményi innovációknak.** Ilyen például a holland felsőoktatási törvény azon kitétele, mely szerint **a regionális gazdasági fejlődés elősegítése minden, kutatásban erős felsőoktatási intézmény alapfeladata.** A jogszabály az egyetemek számára három missziót határoz meg: oktatás, kutatás és a közösség szolgálata. Utóbbiba beletartozik a tudás- és technológia transzfer is. (Urbact 2010) Az a tény, hogy Hollandiában **a felsőoktatás kormányzati szintű irányítására a közvetlen felügyelet helyett az intézményeknek nagyobb szabadságot adó „steering from a distance” jellemző,** általánosságban is nagyobb teret az intézményi innovációknak. Elősegítheti a TOP jellegű kezdeményezéseket és általában az egyetemek külső szereplőkkel való együttműködését a Holland egyetemi kormányzási rendszer is. **A „shared governance” rendszerében az egyetemek irányításában szerepet kapnak a külső stakeholderok, így a helyi vállalkozások képviselői is.** A fenti, általános faktorok mellett konkrétan az UT és a TOP esetében rendkívül nagy jelentősége van annak, hogy **az UT alapításakor a kormányzat meglehetősen nagy szabadságot biztosított az új intézménynek a kísérletezésre.** Sőt, erre kifejezetten ösztönözték is az intézményt annak érdekében, hogy minél vonzóbb legyen hallgatók számára. A kormányzati koncepció az volt, hogy jöjjön létre egy új, innovatív, kísérletező intézmény, amely tanul a technische hogeschool-ék példájából<sup>4</sup>, és a társadalom szélesebb rétegei felé fordul (Benneworth 2005).

### 4.2. Intézményi szint

Mint már szó volt róla, annak, hogy az ország 3. technische hogeschool-ját Twentében hozták létre, az elsődleges oka a térség gazdag ipari öröksége volt. Intézményi szempontból

---

<sup>4</sup> Mint már említettem, a technische hogeschool-ék, így a Twente-i is jelentős hallgatói létszámcsökkenést szenvedtek el.

fontos tehát az a körülmény, hogy az iskolát eleve azzal az elvárással hozták létre, hogy kapcsolódjon a helyi iparhoz. Tudjuk azt is, hogy az intézmény viszonylag hamar, már a 70-es években azzal a kihívással szembesült, hogy szerepet kell vállalnia a hagyományos iparát elvesztő helyi gazdaság fejlesztésében, a képzett munkaerő megtartásában. **Ez az örökség olyan intézményi jellemző, amely a vizsgált innováció születésében fontos szerepet játszhatott.**

Feltételezésem szerint az a tény, hogy az UT viszonylag későn és technische hogeschool-ként jött létre, meghatározta az intézmény gyakorlati tudáshasznosítással kapcsolatos attitűdjét. Egy viszonylag fiatal, műszaki szakképzési gyökerű intézmény vélhetően pozitívabban és nyitottabban viszonyul a tudás gyakorlati hasznosításának kérdéséhez, mint egy nagymúltú tudományegyetem. Ahogyan Victor van der Chijs, az egyetemi kormányzó testület elnöke fogalmaz: “Az entrepreneurship és az együttműködés az egyetem DNS-ében van alapításától kezdve.”<sup>5</sup> Ugyanakkor az UT kezdettől fogva nagy hangsúlyt fektetett a kutatásra, és világszínvonalú tudományos programokkal rendelkezik.<sup>6</sup> Véleményem e két sajátosság, **a gyakorlati tudáshasznosítás iránti fogékonyság és az erős kutatási potenciál együttesen teremtett megfelelő intézményi háttérrel a TOP és a kapcsolódó innovációk születéséhez.**

A külső szereplőkkel való együttműködést és az innovatív entrepreneurship megoldásokat ösztönözhetette intézményi szinten az a körülmény is, hogy az egyetem alapításakor nem volt kellő számú egyetemi oktató, részben a felsőoktatás expanziója miatt, részben pedig azért, mert a Twente-i diszciplínák egy részét máshol nem oktatták. Ezért **az UT ipar szakembereket vont be az oktatásba**, ami azt is eredményezte, hogy egy-egy probléma megoldása során nem csak az akadémiai perspektíva érvényesült. (Benneworth 2005)

További kontextuális jellemző intézményi szinten a Student Union, egy Hollandiában is egyedülálló szervezet jelenléte és szerepe a vizsgált innovációban. Erre a 6. fejezetben térünk ki részletesen.

## 5. Az innováció besorolása az ELTE-TÁMOP kutatócsoport által alkotott tipológiába

A TOP keletkezését és működését vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az **egyértelműen egyik kategóriába sem sorolható be**. Minden kategória leírásában található ugyanis olyan elemek, amelyek a TOP-ra nem igazak.

---

<sup>5</sup> <https://www.utwente.nl/en/news/!/2015/12/434679/university-of-twente-again-voted-most-entrepreneurial-university-in-the-netherlands>

<sup>6</sup> Az, hogy az UT a kutatásra és a regionális szerepvállalásra azonos hangsúlyt fektet, egyértelműen tükröződik a küldetésnyilatkozatában is: The UT’s mission is being an entrepreneurial (technical) research university focusing on technological developments in the knowledge society. Internationally recognized excellence in research and teaching is its objective, as well as stimulating economic and social development via the resulting valorization activities in the region. The mission statement of the UT explicitly states that the university regards itself as an entrepreneurial research university. While it strives to operate in national and international fields, the mission statement also stresses that the university would like to see its educational and research activity contribute to the economic and social development of its regional environment. (Sijgers et al. 2005)



A TOP-ot nem külső szereplő kezdeményezte, hanem az egyetem, azon belül egy professzor, ennek alapján a III. típusba sorolható. Nem értelmezhető azonban a TOP esetében ennek a típus-definíciónak az a kitétele, hogy „az eredeti kezdeményezővel való koordináció nélkül” működik. A III. típuson belüli kategóriákba sorolás sem oldható meg. Tudatos belső kísérletezésen alapul, ebben a tekintetben a III/A kategóriába tartozik. Ennek a kategóriának a másik eleme, nevezetesen, hogy teljes mértékben belső innovációról van szó, már nem felel meg a valóságnak. Egyrészt, mert a TOP elsődleges célközönsége a már végzett hallgatók köre, másrészt kezdettől fogva külső szereplőket is bevon (szakértőként, mentorként), és küldetésének egyik fontos eleme (a lokális gazdaságfejlesztő hatás) is kifelé irányuló célkitűzés. A III/C kategóriának az az eleme, mely szerint az innovációt valamilyen külső fejlesztési szándék inspirálta, részben igaz a TOP-ra – azt, hogy a külső és a belső kihívásoknak milyen szerepük volt a TOP-ban, a 3. fejezetben kifejtettem. Ebből az is kiderül, hogy a külső és a belső kihívásoknak hasonló – és egymást erősítő -- szerepük volt. A TOP-ot tehát semmiképpen nem tekinthetjük úgy, mint amit kizárólag külső fejlesztési szándék hívott életre. Egyáltalán nem igaz továbbá a III/C kategória második eleme, nevezetesen, hogy az innováció az eredeti kezdeményezővel való koordináció nélkül működik.

A TOP olyan belső kezdeményezésű innovációnak tekinthető

- amelynek motivációja egyszerre volt külső és belső kihívás, valamint a lehetőségeket kihasználó, fejlesztési szándékú kísérletezés (vagyis egyszerre remedial és developmental jellegű kezdeményezésről van szó)
- amelynek jelentős külső irányultsága van és külső szereplőkkel együttműködésben valósul meg az egyetemen belül, de annak határán (a TOP lényege éppen a „külső” és a „belső” közötti határ elmosása)
- amelynek eredeti kezdeményezője hosszú ideig szerepet játszott a megvalósításban (lásd később).

Feltételezve, hogy hasonló probléma más innovációk esetében is felmerül, javaslom az A, B, C és D kategóriáknál

- a kategória-jellemzők redukálását (kérdés például, hogy az, hogy „az eredeti kezdeményezővel való együttműködés nélküli” az adott innováció, feltétlenül lényeges elem-e, vagy elhagyható a definícióból)
- és/vagy a megfogalmazások puhítását (a „teljes mértékben belső” helyett „elsősorban/inkább belső”)
- és/vagy a kategóriák számának növelését (ez esetben külön kategóriákba kerülhetnének azok a jellemzők, amelyek összevont szerepeltetése miatt a TOP-ra jelenleg egyik kategória leírása sem igaz minden elemében).

## 6. Ösztönzők, fékezőerők

### 6.1. Kulcsszereplők: kezdeményezők, támogatók, közreműködők

**A TOP program kezdeményezője egyértelműen egy személy:** Van den Kroonenburg professzor. A TOP keletkezéstörténete oly annyira az ő személyéhez köti az innovációt, hogy egy, a TOP történetéről szóló prezentáció így kezdődik: „Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy vállalkozó professzor...”<sup>7</sup>. Kroonenburg kezdetben a saját kutatócsoportjában támogatta azokat a személyeket, akik vállalkozást akartak indítani. Olyan rendszert alakított

<sup>7</sup> <https://www.oecd.org/edu/imhe/37544161.pdf>



ki, melyben a hallgatók tanulmányi krediteket szerezhettek kutatási eredményeik értékesítésével. Miután 1979-ben rektor lett<sup>8</sup>, elindította a TOP-ot, támogatást szerzett hozzá a gazdasági minisztériumtól, és megnyerte az ügynek a helyi szereplőket. Kroonenburg szerepe nem merült ki a TOP elindításában; az UT korábban már bemutatott újrapozicionálása -- erős lokális elkötelezettségű vállalkozó egyetem -- az ő vezetése alatt következett be. Kroonenburg kezdettől fogva komplex stratégiában gondolkodott; meggyőződése szerint a vállalkozó olyan szervezet, amelynek minden aspektusára az entrepreneurship jellemző. (Kroonenburg, idézve: Benneworth 2005). Neki köszönhető, hogy az intézmény megítélése megváltozott és reputációja jelentősen megnőtt a kormányzat és más külső stakeholderok körében. Kroonenburg azonban nem csak az UT-vel kapcsolatban tudott szemléletváltozást elérni; neki tulajdonítják azt is, hogy a kormányzat általánosságban támogatta az egyetemek entrepreneurship kezdeményezéseit, így például technológia transzfer irodák felállítását.

Egy másik személynek is komoly szerepe volt a TOP történetében: dr. Frits Schutténak, aki Kroonenburg második ciklusa alatt lett az egyetem irányító testületének (board) tagja. **Schutte egyértelműen a TOP támogatójának, ügynökének tekinthető az egyetemen belül**, és jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a TOP folytatódjon és a vállalkozó egyetemi küldetés szerves része maradjon. Schuttét olyan szereplőnek tekinthetjük, aki hidat képezett a Kroonenburg-éra és az azt követő korszak között. (Benneworth 2005)

Bár a TOP ötletgazdája egy személy, **a program elindulásához és fennmaradásához további, külső és belső aktorok támogatása és közreműködése is hozzájárul**. Külső szereplőként fontos volt a már említett helyi üzleti tanácsadó cég, amely a TOP-koncepció alapját képező kutatást végezte, és közreműködött a TOP rendszerének kidolgozásában, valamint más helyi vállalkozások bevonásában. A TOP egyik fontos eleme, hogy a programból kikerülő TOPperek (immár külső szereplőként) tanácsadóként térnek vissza, így a közreműködők köre folyamatosan bővül. Pénzügyi szempontból fontos, hogy a TOP az első öt évben támogatást kapott a gazdasági minisztériumtól, majd az Európai Szociális Alapból. (Urbact 2010) Ugyancsak támogatta a minisztérium a TOP elindulásához nélkülözhetetlen technológiai transzfer iroda tevékenységét. Támogatta és támogatja a programot a regionális fejlesztési ügynökség is.

Ami a belső szereplőket illeti: az egyetem irányító testülete kezdettől fogva a TOP mögött állt, a technológia transzfer iroda a TOP működtetőjeként, az egyes kutatóintézetek a támogatásban részesülő vállalkozók szakmai partnereként vesznek részt a folyamatban. Fontosnak tartom külön megemlíteni a Student Union (SU) szerepért, mert ez a szervezet több aspektusból is jelentős (f)aktora a vizsgált innovációnak. A Student Uniont és tevékenységét akár az innováció intézményi kontextusaként is értelmezhetjük, olyan intézményi sajátosságként, amely szerepet játszott az innováció születésében és intézményen belüli terjedésében. A Student Union az UT hallgatóit és hallgatói szervezeteit (kulturális, sport, oktatási, társadalmi stb.) tömörítő ernyőszerkezet, mely felelős a hallgatók minden, tanuláson kívüli tevékenységéért. A Hollandiában is egyedülálló szervezeti megoldás jelentősen hozzájárul az egyetem vállalkozói karakteréhez. Az SU bizonyos értelemben egy egyetemi szintű hallgatói mega-vállalkozás; hallgatók vezetik, önállóan gazdálkodik és maga üzemelteti az épületeit és létesítményeit. A SU különböző támogatást nyújt a saját vállalkozást indító hallgatóknak a már korábban említett *University Student Enterprises* program keretében, mely a TOP hallgatói változatának tekinthető. (Sijgers et al 2005) A SU emellett részt vesz az

---

<sup>8</sup> Két alkalommal volt az egyetem rektora: 1979-82 és 1985-88 között.

entrepreneurship képzésekben is. Mindezek révén **a Student Union közvetlenül is közvetetten is fontos szereplője a vizsgált innovációnak.**

## 6.2. Akadályok

Benneworth (2005) szerint az egyetemi polgárok körében volt bizonyos kezdeti ellenállás az üzleti-vállalkozói tevékenységgel szemben. Sokan **kulturális sokként élték meg az egyetem paradigmaváltását.** A hallgatók szkeptikusak voltak azzal kapcsolatban, hogy hogyan lehet a tudományt és az üzletet összekapcsolni, az oktatók hozzáállását pedig kedvezőtlenül befolyásolta, hogy az UT-n is az a -- Hollandiában is általános -- akadémiai szemlélet dominál, amely jóval többre értékeli a tudás létrehozását, mint annak hasznosítását. Annak ellenére, hogy az UT vállalkozói egyetemenként definiálja magát, a professzorok hozzáállása az entrepreneurshiphez ellentmondásos. Egy nemrég készült interjú-sorozat alapján úgy tűnik, hogy a vállalkozó egyetem nem azt jelenti, hogy ezzel a szemlélettel mindenki azonosul, hanem azt, hogy lehetőséget ad a vállalkozásra azoknak, akiknek ilyen ambícióik vannak.

## 6.3. A vezetőség támogatása

A vizsgált innováció alakulásának egyik érdekes eleme **az egyetem vezetésének változó hozzáállása.** A TOP (és általában a vállalkozói egyetemi küldetés és az ehhez kapcsolódó tevékenységek) támogatása jelentős hullámváltozást mutat. A 80-as évek támogató hozzáállása után a 90-es évek közepétől, és különösen 2000 után, Schutte távozását követően az egyetem a tudás hasznosításának más formáit helyezte előtérbe, részben az egyetemre nehezedő pénzügyi nyomás miatt<sup>9</sup>. Az olyan tudástranzfer tevékenységeket kezdték el preferálni, amelyek közvetlenül bevételt hoznak az egyetemnek, illetve az olyan nagyszabású beruházásokat, mint például az egészségiparban a szövetgyorsító. Ezzel párhuzamosan a TOP az egyetemen belül háttérbe szorult, annak ellenére, hogy „kifelé” változatlanul sikeres volt, hiszen továbbra is figyelemre méltó ütemben hozott létre spin-offokat. Jól mutatja ezt az attitűd-változást az is, hogy a technológia tranzfer irodának először azt írták elő, hogy tevékenységei pénzügyileg önfenntartóak legyenek, majd fel is számolták az irodát; a tudás értékesítése a kutatóintézetek, a TOP működtetése pedig a NIKOS feladata lett. Fontos megjegyezni, hogy az egyetem vezetésének változó hozzáállása a TOP jellegéből adódóan nem befolyásolta jelentősen annak működését, hiszen a TOP kezdettől fogva az egyetemvezetés közvetlen felügyelete nélküli, az egyetemtől pénzügyileg nem függő, „önjáró” programnak tekinthető. A TOP-pal szembeni egyik legfontosabb kritika éppen az, hogy ebben a programban az egyetem érdekeit nehéz közvetlenül érvényesíteni, illetve, hogy a TOPperek nem növelik az egyetem bevételeit. (Benneworth 2005)

## 7. Idődimenzió, fejlődés

A TOP-ot az idő dimenziójában vizsgálva kettősséget tapasztalunk. **Egyrészt a program a lényegét tekintve indulása óta változatlan, ugyanakkor horizontális és vertikális értelemben is bővült, kiterjedt.** Horizontális fejlődésnek tekinthető, hogy a TOP egyre szélesebb kör számára hozzáférhető, a TOPperek száma folyamatosan bővül. Ebben az értelemben a TOP ma már túlmutat azon a Kroonenburgi koncepción, mely szerint a program az egyetemen diplomát szerzők vállalkozóvá válását van hivatva támogatni. Bárki pályázhat a

---

<sup>9</sup> A kampusz felújítása jelentős forrásokat kötött le.

programba, akinek van olyan életképes üzleti ötlete, amely kapcsolható az egyetem valamely tudományterületéhez. Amikor például 2002-ben az Ericsson bejelentette, hogy bezárja az Enschede-i K+F részlegét, az ott dolgozóknak felkínálták a TOP-ban való részvétel lehetőségét. Folyamatosan bővül a program abban az értelemben is, hogy a TOP segítségével születő vállalkozások maguk is létrehozhatnak spin-offokat, amelyek szintén pályáznak a támogatásra, miközben a TOPperek tanácsadóként vesznek részt a folyamatban. E horizontális fejlődés mellett a program vertikális bővülése is figyelemre méltó. Vertikális bővülésnek nevezhetjük, hogy a TOP-hoz a tudáshasznosítás, az entrepreneurship és a helyi gazdaságfejlesztés újabb és újabb eleme kapcsolódik, mint ahogyan azt innováció általános leírásánál részletesen bemutatam. Ilyen terület az oktatás, a kutatás, az infrastruktúra-fejlesztés és a hálózatépítés.

## 8. Az innováció sajátosságai

Az alábbiakban azokat az innovációval kapcsolatos konceptuális elemeket mutatom be az ELTE-TÁMOP kutatócsoport által meghatározottak közül, amelyek a TOP esetében relevánsnak tekinthetők.

### 8.1. Triple helix

**A TOP egyértelműen triple helix típusú innováció**, hiszen az egyetem, az állami és az üzleti szektor közreműködésével jött létre, jóllehet az állam szerepe a másik két aktoréhoz képest csekélyebb volt. A TOP-ot követő további fejlesztések lokális triple helix karaktere is jól látható. Ilyen például a Twente Innovation Platform (TIP), amelyben a regionális kormányzat, az oktatási és kutatási intézmények, valamint a vállalatok is jelen vannak. A Kennispark szintén a város, az egyetem és az üzleti szféra közös projektje. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a városi és tartományi önkormányzat részvétele nem elsősorban közvetlenül, hanem közvetítő szervezetek révén valósul meg. (Urbact 2010)

### 8.2. Meggyőződések, ideológiák

A TOP és a kapcsolódó innovációk létrejöttében három paradigma meghatározó szerepe fedezhető fel. Mint láttuk, az **entrepreneurship** koncepciója az 1980-as évek elejétől napjainkig konzisztensen jelen van az UT-n. Ugyancsak következetesen nagy hangsúlyt fektet az egyetem a **tudáshasznosításra**, amely a spin-off vállalkozások létrehozása mellett az alkalmazott kutatásban, szabadalmi tevékenységben és az élethosszig tartó tanulásban való szerepvállalásban is megnyilvánul. A lokális fejlődés elősegítése, a „**local impact**” növelése a harmadik, az előző kettővel szorosan összefüggő missziója az egyetemnek.

Fontosnak tartom a vizsgált innováció szempontjából azt a szemléletet, mely szerint az oktatás, a kutatás és a lokális szerepvállalás együttesen, egymással összekapcsolva képes a legnagyobb eredményt elérni. Az UT-n kezdettől fogva azt képviselték, hogy minden hallgatónak, és a már aktív vállalkozóknak is szükséges üzleti ismereteket tanulniuk, valamint, hogy a disciplinális kutatások mellett az entrepreneurship kutatására is nagy hangsúlyt kell fektetni. A NIKOS filozófiájában egyértelműen megjelenik, hogy csak akkor lehet eredményesen entrepreneurshipot tanítani, ha az intézmény maga is vállalkozik. Ebben az esetben az elmélet és a gyakorlat kölcsönösen megtermékenyíti egymást. (Sijde, Ridder 2008) **A modernkori egyetemek hármas szerepkörének ilyen komplex és**

**kiegyensúlyozott felfogása** az UT figyelemre méltó sajátossága, és véleményem szerint kulcsfontosságú szerepe van a TOP és a kapcsolódó innovációk sikerében.

### 8.3. Az innováció individuális/kollektív természete, gyakorlatközösségek

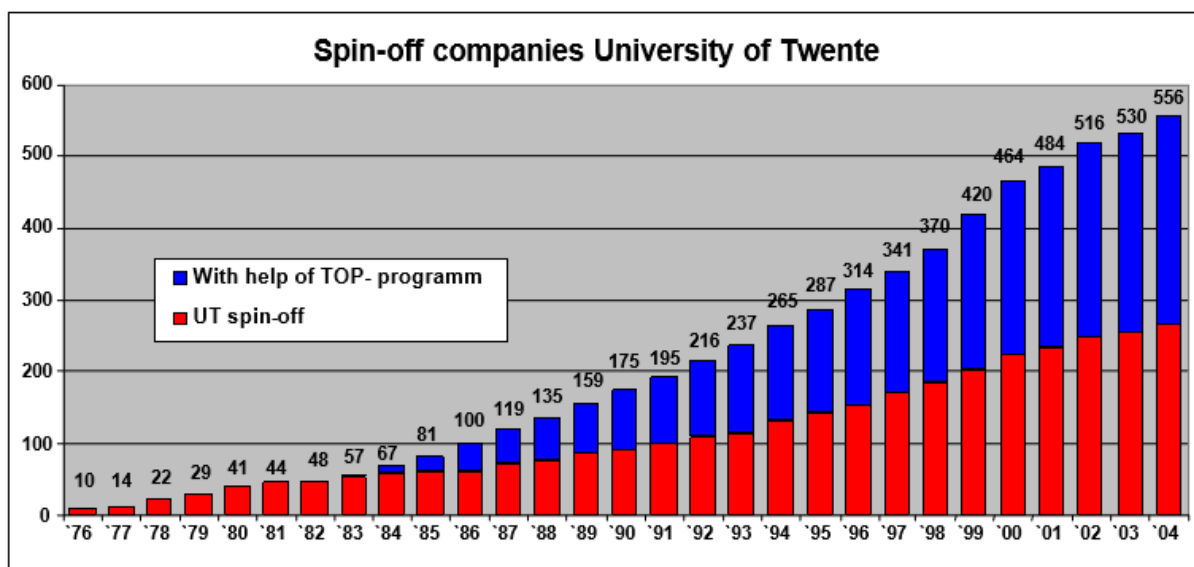
Mint tudjuk, a TOP egy személy kezdeményezésére, de több szereplő közreműködésével született. A vállalkezési tevékenység támogatása au UT-n még akkor sem egy központi szervezetre korlátozódott, amikor létezett ilyen (technológia transzfer iroda). A TOP-ban bármelyik kutatóintézet részt vesz, amennyiben a felmerülő üzleti ötlet az adott tudományterülethez kapcsolódik. **A vizsgált innováció ennek megfelelően kollektív – és diffúz -- természetű.**

**Gyakorlatközösségnek a TOPpereket tekinthetjük.** A TOPperek a program során nemcsak az egyetemmel kerülnek (újra) kapcsolatba, hanem egymással is. A program befejezése után sem lépnek ki a közösségből, hanem tudásukat, tapasztalataikat, módszereiket szakértő mentorként adják tovább az új TOPpereknek. A gyakorlatközösség fejlődését az olyan formális szerveződések is segítik, mint a Technology Circle Twente.

## 9. Az innováció értékelése

### 9.1. Az innováció eredményei, hatása

**A TOP eredményei több dimenzióban értelmezhetők.** A legkézzelfoghatóbb eredmény a programban megszülető spin-off vállalkozások száma, mely évente átlagosan 15 – a TOP eredeti célkitűzésének megfelelő. A program kezdete óta létrejött egyetemi spin-offok száma jóval több mint félezer; ezzel az UT listavezető a holland felsőoktatásban. Ezek a vállalkozások évente átlagosan 150 új munkahelyet biztosítanak. Mint az alábbi ábrán látható, a spin-offok fele nem jött volna létre a TOP nélkül.



Forrás: NIKOS

Fontos eredményességi mutató, hogy a TOPper vállalkozások túlélési aránya 76%, ami jóval magasabb az átlagosnál. Az egyetem tevékenysége és a spin-offok révén nőtt a régió vonzereje, a régiónak sikerült kitörnie a korábbi (textil)ipari monokultúrából, és különböző high-tech iparágak befogadjává vált. Ebben a hatásban fontos szerepe van annak, hogy a spin-offok 80%-a hosszú távon is a térségben marad. (Urbact 2010)

Kevésbé megragadható, de nagyon fontos, hogy a TOP volt az egyetemen belüli kultúraváltás, a vállalkozó egyetemmé válás első fontos eleme. A TOP sikerének hatására az egyetem megítélése jelentősen javult, sőt, példaértékűvé vált az európai felsőoktatási térben is. (Benneworth 2005, Sijde et al. 2006)

## 9.2. Az innováció korlátai

Bár a TOP hatása egyértelműen pozitív, **a programnak vannak bizonyos korlátai**. A leginkább számottevő ezek közül az, hogy a TOP klasszikus vállalkozás-indulást támogató program, és a létrejött vállalkozások növekedése egy bizonyos határon túl nem biztosított (az átlagos alkalmazotti létszám 5,6 fő). Benneworth (2005) olyan megélhetési (lifestyle) vállalkozásnak nevezi őket, amelyek soha nem növekednek tovább. Ezt a problémát más vállalkozásösztönző programokkal ellensúlyozzák; VentureLab például éppen ezért született. A program a nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozásokat hivatott támogatni. További korlátnak tekinthető, hogy bár az egyetem és a TOP sikeres az új, tudásintenzív vállalkozások terén, a régióban még mindig fontos szerepet játszó hagyományos iparágak felé nem tudott nyitni, jöllehet a helyi lakosság jelentős része ezekből él. (Benneworth 2005)

## 10. Az innováció terjedése

**A TOP terjedése kétféle módon következett be: a program exportja, illetve másolása révén.** Ami a TOP exportját illeti, a programot működtető NIKOS más régióba, illetve az oktatási rendszer másik szintjére is átvitte a TOP-ot. 2001-ben *“Successfully your own Boss”* (hollandul *Kansrijk Eigen Baas*, KEB) néven indított egy programot Achterhoek régióban, a Rabobank (egy helyi mezőgazdasági bank) kezdeményezésére a TOP mintájára. A program exportja során azonban annak továbbfejlesztése is megtörtént. A KEB-nek ugyanis már két pillére van. Az egyik a TOP-hoz hasonlóan azoknak nyújt támogatást, akiknek van valamilyen üzleti tervük. A második – a TOP-hoz képest újdonságnak számító – pillér viszont olyanoknak segít (egyebek között munkanélkülieknek), akiknek nincs semmilyen üzleti elképzelésük. A KEB is sikeres; a résztvevők 70%-a gazdaságilag aktívvá válik. (Sijde, Ridder 2008) A NIKOS akkor is a TOP-mintát követte, amikor létrehozta a Hengelo Főiskola *Campus Business Centre* nevű vállalkozói központját, elsősorban a szak- és felnőttképzésben résztvevők számára. (Benneworth 2005)

A TOP exportjának másik módja, hogy programban résztvevő szakértőket kérik fel más intézmények (pl. a közeli Saixon Polytechnic) vagy régiók (pl. Groningen). Ebből később egy önálló szervezet is született, a *TOPSpin International Foundation*. A TopSpin küldetése a regionális fejlődés és a gazdaságfejlesztés ösztönzése egyetemi spin-off vállalkozások inkubációja és technológiai transzfer révén. A szervezet többek között az UT szakértőivel dolgozik.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> www.topspin.org

A TOP-ot, lévén az egyik legelső és legsikeresebb egyetemi spin-off ösztönző program, több holland és külföldi intézmény átvette, lemásolta. Ilyen például a Warwick-i Enterprise Fellowship Scheme, az Edinburgh-i EPIS Programme vagy a Wales Spinout Programme.<sup>11</sup>

A fentiek mellett a TOP olyan kezdeményezéseket inspirált, mint például a Twente-i *Knowledge Accelerator Model*, amely a TOP-hoz hasonlóan az egyetem és az üzleti szféra erőforrásait kívánja egyesíteni, de oly módon, hogy abban az egyetemnek nagyobb súlya legyen, vagy a tartományi *Technostarters* program, amelyik startup vállalkozásokat kíván összehozni más, köztük akadémiai partnerekkel. (Benneworth 2005)

**A TOP terjedését az innováció jellemzői inkább segítik, mint gátolják.** A Rogers-i tényezőket számba véve: a program sikeressége egyértelműen bizonyított (relatív előny), eredménye mérhető (kézzelfogható), a rendszer könnyen átlátható (nem túl komplex), a módszer tesztelhető (kipróbálható). A kompatibilitás bizonyos kontextusban -- megfelelő intézményi és külső felételek -- biztosítható, az entrepreneurship attribútumainak hiányában azonban az innováció nem adaptálható

---

<sup>11</sup> <https://www.oecd.org/edu/imhe/37544161.pdf>



## Források

Benneworth, P. (2005): Bringing Cambridge to Consett? Building university-centred entrepreneurial networks in peripheral regions. University of Twente.

<http://doc.utwente.nl/99711/>. Letöltve 2016 június.

Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Velde, E vd., and Vorhora, A. (2004): Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. University of Gent Faculty of Economics and Business Studies Working Paper 2004/ 228.

Groen, Aard (2011): Innovative Entrepreneurship: The NIKOS Story. Nikos, Twente

Sijde, P., Ridder, A. (2008): Entrepreneurship Education in Context: A Case Study of the University of Twente. Physica-Verlag. Berlin

Sijde, P., McGowan, P., Velde. T., Youngleson, J. (2006): Organising for Effective Academic Entrepreneurship.

[http://doc.utwente.nl/74151/1/Van\\_der\\_Sijde,P.C.\\_et\\_al\\_paper.pdf](http://doc.utwente.nl/74151/1/Van_der_Sijde,P.C._et_al_paper.pdf). Letöltve 2016 június.

Sijgers, I., Hammer, M., Horst, W., Nieuwenhuis, P., Sijde, P. (2005): Supporting the contribution of Higher Education Institutes to regional development. Self-Evaluation Report of Twente.

<https://www.oecd.org/netherlands/35883426.pdf>. Letöltve 2016 június.

Urbact (2010): The Role of Universities in Urban Poles: a Case Study of Enschede, Netherlands. Urbact lead expert report.

[http://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/RunUp/Lead\\_Expert\\_Report.pdf](http://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/RunUp/Lead_Expert_Report.pdf). Letöltve 2016 június.

<https://www.oecd.org/edu/imhe/37544161.pdf>

[www.twente.nl](http://www.twente.nl)

[www.topspin.org](http://www.topspin.org)