

ABD17-111 Ondernemerschap & ondernemendheid in het mbo

Samenvattende resultaten literatuurstudie, kwantitatieve analyse en interviews met ondernemers



Ondernemerschap & ondernemendheid in het mbo

Samenvattende resultaten verkenning via literatuurstudie,
kwantitatieve analyse en interviews met ondernemers

4 april 2018

Team ABD

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Verankering in het mbo	4
	2.1 Korte terugblik	4
	2.2. Verankering in het mbo	4
3	Definities & typologieën.....	5
	3.1 Definities ondernemerschap	5
	3.2 Typologieën ondernemerschap.....	5
4	Trends	6
5	Skills, competenties en werkprocessen	7
	5.1 Persoonlijkheid en skills	7
	5.2 Competenties	7
	5.3 Werkprocessen	8
6	Ondernemerschapsonderwijs	10
	6.1 Leren ondernemen	10
	6.2 Effectiviteit ondernemerschapsonderwijs	10
	6.3 Inrichting ondernemerschapsonderwijs	10
7	Aanbevelingen	12
 Bijlagen		
Bijlage 1	Bronnenoverzicht.....	13
Bijlage 2	Overzicht respondenten interviews.....	15

1 Inleiding

Ondernemerschap en ondernemendheid in het mbo

Ondernemerschap en ondernemend gedrag zijn breed verankerd in de kwalificatiestructuur. Binnen de herziene kwalificatiestructuur (HKS) is *ondernemerschap* opgenomen als een volwaardige drie- of vierjarige opleiding, als een eenjarige niveau 4 kopopleiding voor gediplomeerde niveau 3 studenten en via een reeks keuzedelen: 'oriëntatie op ondernemerschap', 'ondernemerschap mbo', 'ondernemer Educatie, Dans, Acteren, Zang' en 'ondernemend vakmanschap' (geschikt voor niveau 3 en 4 of niveau 2). *Ondernemendheid*, c.q. *ondernemend gedrag* is binnen de HKS opgenomen via de keuzedelen 'ondernemend gedrag' (geschikt voor niveau 1 en 2 of 3 en 4).

Behoeftte aan onderzoek

De organisch gegroeide structuur van kwalificaties en keuzedelen is met de beste bedoelingen ontwikkeld maar het resultaat is niet naar volle tevredenheid van onderwijs en bedrijfsleven. Het onderwijsveld wordt voor uitvoeringsproblemen gesteld. Transparantie, herkenbaarheid en aansluiting tussen de verschillende niveaus en tussen vmbo-mbo-hbo ontbreken. Daarom is SBB medio 2017 een onderzoek gestart.

Onderzoeksvragen

De centrale vraag van het onderzoek is: *Is het mogelijk om voor mbo-kwalificaties met een ondernemerschapscomponent, een gezamenlijke body of knowledge and skills te ontwikkelen?* Het totale onderzoek bestaat uit vier onderdelen: een literatuurverkenning (1), een kwantitatieve verkenning (2), een verkennend onderzoek via interviews met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven (3) en dossieranalyse (4). De onderzoeksresultaten zijn in aparte rapporten uiteengezet.

Leeswijzer

In deze overkoepelende notitie hebben we de resultaten van de literatuurverkenning (1), kwantitatieve verkenning (2) en interviews met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven (3) samengevat. Voor meer informatie verwijzen we naar de rapportages *Resultaten literatuurverkenning* en *Resultaten interviews ondernemers*. De notitie is als volgt opgebouwd:

1	Inleiding	
2	Verankering in het mbo	Op welke manier zijn ondernemerschap en ondernemend gedrag opgenomen in de kwalificatiestructuur van het mbo?
3	Definities en typologieën	Wat wordt er bedoeld met ondernemerschap en ondernemend gedrag en welke definities en typologieën worden (momenteel) gehanteerd?
4	Trends	Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant met betrekking tot ondernemerschap en welke trends en ontwikkelingen noemen ondernemers zelf?
5	Skills, competenties en werkprocessen	Wat kenmerkt ondernemerschap en ondernemend gedrag in termen van persoonlijkheid, kennis, skills en competenties? Welke werkprocessen zijn volgens ondernemers herkenbaar voor 'de ondernemer'?
6	Ondernemerschaps- onderwijs	In welke mate zijn ondernemerschap of ondernemend gedrag 'te leren' en wat maakt ondernemerschapsonderwijs effectief? Wat vraagt dit van de manier waarop het onderwijs wordt ingericht? Welke kansen zien ondernemers?
7	Aanbevelingen	

2 Verankering in het mbo

In het eerste hoofdstuk blikken we kort terug naar nut en noodzaak van de aandacht voor ondernemerschap en ondernemend gedrag in het mbo. Vervolgens staan we stil bij de manier waarop ondernemerschapsonderwijs momenteel in de herziene kwalificatiestructuur (HKS) van het mbo is opgenomen en geven een korte opsomming van cijfers.

2.1 Korte terugblik

Van 2005 tot 2012 zijn ondernemerschapsonderwijs en een ondernemende houding en gedrag van leerlingen en studenten in alle onderwijssectoren in Nederland gestimuleerd via subsidieprogramma's (Bal et al., 2007; Van Esch, Petit & Smulders, 2014). De resultaten van het onderzoek *Ondernemerschap in het onderwijs. Tweemeting* (Van der Aa, Geel, Van Nuland, 2012) wijzen erop dat ondernemerschap in het onderwijs - in vergelijking met de eerdere metingen (2007/2010) - bij een groeiend aantal onderwijsinstellingen een vaste plek in de organisatie en het onderwijsaanbod heeft verworven.

"Sinds 2012 zijn er nog stimuleringsmaatregelen die meer indirect op ondernemerschap zijn gericht. Ondernemerschap heeft al met al nog steeds nadrukkelijk aandacht in het mbo. Een actueel overzicht van wat er in het kader van CIV's, RIF-projecten, ondernemersopleidingen en keuzedelen bij elkaar in het mbo momenteel aan aandacht is voor ondernemerschap, laat staan welke kwaliteit en effecten die aandacht heeft, is niet beschikbaar. Sinds de peilingen uit 2012 is hier geen integraal onderzoek meer naar gedaan" (Van den Berg & Timmermans, 2017).

2.2. Verankering in het mbo

Binnen de herziene kwalificatiestructuur (HKS) is *ondernemerschap* opgenomen als een volwaardige drie- of vierjarige opleiding, als een eenjarige niveau 4 kopopleiding voor gediplomeerde niveau 3 studenten en via een reeks keuzedelen: 'oriëntatie op ondernemerschap', 'ondernemerschap mbo', 'ondernemer Educatie, Dans, Acteren, Zang' en 'ondernemend vakmanschap' (geschikt voor niveau 3 en 4 of niveau 2). *Ondernemendheid*, c.q. *ondernemend gedrag* is binnen de HKS opgenomen via de keuzedelen 'ondernemend gedrag' (geschikt voor niveau 1 en 2 of 3 en 4).

In de HKS zijn ca. 39 ondernemerschapskwalificaties opgenomen. Op basis van dossieranalyse zijn er ca. 21 verschillende kerntaken op het gebied van ondernemerschap. Deze kerntaken focussen zich op het voorbereiden op ondernemerschap, het starten van een onderneming en ondernemen/leiden van een bedrijf. In het schooljaar 2016/2017 volgen 40.651 studenten een opleiding met een ondernemerschapscomponent: 640 bbl'ers en 40.011 bol-studenten.

In de rapportage *Resultaten literatuurverkenning* is een overzicht van de betreffende kwalificaties, niveau, dossier- en crebonummer weergegeven alsook een overzicht van relevante kerntaken.

3 Definities & typologieën

In dit hoofdstuk zoomen we in op de definiëring van de begrippen ondernemerschap en ondernemend gedrag en het onderscheid in 'type' en 'fasering' van ondernemerschap.

3.1 Definities ondernemerschap

In 2007 werd 'ondernemerszin en initiatief' opgenomen als een van de acht sleutelcompetenties in het Europees Referentiekader voor een Leven Lang Leren (Europese Commissie, 2007). De Europese Commissie definieert ondernemerschap als "het vermogen van een individu om ideeën om te zetten in actie. Het omvat creativiteit, innovatie, het nemen van risico's, het vermogen om projecten te plannen en te beheren om doelstellingen te bereiken". Het recent ontwikkelde Europese EntreComp-model (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016) hanteert ook een brede definitie van ondernemerschap. Ondernemerschap wordt beschouwd als een transversale competentie die toepasbaar is op alle aspecten van leven en geldt voor zowel individuen, groepen, teams als organisaties. In essentie draait ondernemerschap om waarde creatie. Deze definiëring sluit nauw aan bij de definitie van de Europese Commissie.

In relatie tot de gehanteerde begrippen in het mbo concluderen we dat:

- ondernemendheid c.q. ondernemend gedrag veel verwantschap vertonen met zowel de brede Europese definitie alsook de 21-eeuwse vaardigheden;
- ondernemerschap specifiek hoort bij opleidingen die opleiden voor het beroep ondernemer. Het past binnen de brede Europese definitie, maar is binnen het mbo smaller gedefinieerd en gekoppeld aan een beroep.

3.2 Typologieën ondernemerschap

Door de jaren heen zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd om de diversiteit aan vormen van ondernemerschap op een logische wijze te ordenen en in te delen. Waar ondernemers in beginsel vaker werden gecategoriseerd op basis van bedrijfsomvang, omzet of type ondernemer wordt dit recentelijk meer ingedeeld in 'fasen van ondernemerschap' met indicatoren zoals *ambitie*, *innovatie* en *waarde creatie*. Daarmee is een verbinding gelegd met de eigenschappen of het onderscheidend vermogen van ondernemers c.q. ondernemerschap.

In de rapportage van de literatuurverkenning zijn twee uitgewerkte typologieën beschreven:

1. De recent ontwikkelde typologie voor het mkb in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Ondernemers worden onderscheiden in: zzp'ers, jonge bedrijven (met name starters), het reguliere mkb en het innovatieve mkb gericht op waarde creatie (Prince, Span & Verhoeven, 2015, p. 53).
2. De indeling conform de Global Entrepreneur Monitor. Het model gaat uit van de volgende 5 groepen/fasen (Van der Graaf et al, 2016, p. 9) van ondernemerschap: Potential entrepreneurs; Entrepreneurial intent; Total Early-stage Entrepreneurial activity; New entrepreneurs en Established entrepreneurship. Voor een uitgebreide beschrijving van deze typologieën verwijzen we naar de rapportage *Resultaten literatuurverkenning*.

4 Trends

In dit hoofdstuk staan we stil bij relevante trends op het gebied van ondernemerschap en trends die door ondernemers zelf genoemd zijn.

Op basis van onderzoek onder mbk-bedrijven (Muizer, 2015, p. 15-32) is een top 15 van trends voor het mkb samengesteld. Deze trends zijn door verschillende type ondernemers gewaardeerd (in mate van belang). In de *Rapportage literatuurverkenning* is de volledige top 15, inclusief toelichting weergegeven. Hieronder geven we de top 5 (Muizer, 2015, p. 15-32):

1. Het bieden van maatwerk en snel kunnen meebewegen met marktontwikkeling worden steeds belangrijker.
2. Het gebruik en belang van internet nemen steeds verder toe.
3. Het belang van goed ondernemerschap neemt toe.
4. Aandeel van senioren groeit: interessante doelgroep met koopkracht.
5. Social media vormen een steeds belangrijker communicatiekanaal.

'Het bieden van maatwerk en het snel kunnen meebewegen met marktontwikkelingen' springt er als belangrijkste trend bovenuit. Maar ook 'belang van goed ondernemerschap neemt toe'. Daarom moet volgens bedrijven meer worden ingezet op innovatie, training/ontwikkeling van vaardigheden en strategische samenwerking (Muizer, 2015, p. 49). Het onderzoek brengt - in relatie tot de trends top 15 - ook de overeenkomsten en verschillen tussen verschillende mkb-typen in kaart, in de rapportage *Resultaten literatuurverkenning* is dit uitgebreid beschreven.

In de interviews met ondernemers worden de volgende trends genoemd:

- Verandering als constante factor: Het bijhouden van trends en ontwikkelingen is voor zowel ondernemers als werknemers belangrijk. Werknemers zorgen mede voor het bedenken en realiseren van innovaties en verbeteringen van producten en processen. De aandacht voor de eigen ontwikkeling en het in de gaten houden van ontwikkelingen en trends wordt door veel ondernemers genoemd als belangrijke aspecten van een ondernemende houding van medewerkers.
- Technische en technologische ontwikkelingen: Ondernemers noemen de volgende voorbeelden van technische en technologische ontwikkelingen: automatisering, robotisering, 3D-printing, zelfrijdende voertuigen, domotica, augmented reality, virtual reality. Volgens ondernemers hebben deze technische en technologische ontwikkelingen invloed op zeer veel sectoren en markten. De mate van de impact verschilt echter per sector.
- Maatschappelijke ontwikkelingen en gevolgen van wet- en regelgeving: Ondernemers noemen een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die gevolgen hebben voor hun producten en markten, zoals de toenemende aandacht voor duurzaamheid, de toenemende drukte, de 24-uurs economie, blurring (branchevervaging) en veranderingen of beperkingen van bestaande wet- en regelgeving.
- Organisaties in beweging: Van ondernemers en werknemers wordt de komende jaren steeds meer een flexibele houding verwacht. Dit heeft gevolgen voor het ondernemende gedrag van ondernemers en werknemers. Ondernemers moeten ervoor zorgen dat naast vaste medewerkers ook flexibele krachten zoals (inter)nationale zzp-ers of freelancers zich voldoende verbonden voelen met het bedrijf. Dit vraagt om specifieke HR-kennis.
- Onderscheidend vermogen als succesfactor: Jezelf onderscheiden, profileren en voor toegevoegde waarde zorgen worden steeds belangrijker. Online marketing, e-commerce en sociale media worden steeds belangrijker, voor elk type ondernemer.

5 Skills, competenties en werkprocessen

In dit hoofdstuk zoomen we in op persoonlijkheid, skills, competenties en werkprocessen in relatie tot ondernemerschap. We staan kort stil bij het verschil tussen ondernemerschap en ondernemend gedrag.

5.1 Persoonlijkheid en skills

Uit de literatuurverkenning blijkt een veelheid en diversiteit aan internationale studies en publicaties over ondernemerschap. Er is veel aandacht voor de 'entrepreneurial personality', 'entrepreneurial skills', succes- en faalfactoren en ondernemerschapscompetenties. In diverse onderzoeken wordt gerapporteerd over het belang van persoonlijke eigenschappen/skills in relatie tot de ontwikkeling van een *ondernemende houding* en de relatie tussen persoonlijke eigenschappen/skills en (effectief) *ondernemerschap*. Ook blijkt uit onderzoek dat een ondernemende houding en ondernemerschapscompetenties - of tenminste aspecten daarvan - ontwikkelbaar zijn. In de rapportage *Resultaten literatuurverkenning* worden verschillende theorieën en modellen uitgebreid besproken.

Aandachtspunten bij onderzoek naar ondernemerschap

Uit de literatuurverkenning blijkt dat er ook kanttekeningen worden geplaatst ten aanzien van de resultaten uit onderzoek naar persoonlijkheid, skills en competenties. Veel onderzoek is gebaseerd op meta-analyses, theorie- en modelvorming. Er wordt een duidelijke behoefte uitgesproken aan meer empirisch onderzoek. Deze wetenschappelijke discussies zijn relevant in relatie tot ondernemerschaps- onderwijs. Het helpt om kritisch te blijven, theoretisch onderzoek te onderscheiden van empirisch onderbouwde feiten en goed na te gaan welke waarde eraan ontleend kan worden.

5.2 Competenties

De betekenissen en manieren waarop skills en competenties en het niveau (van abstractie) van competenties worden beschreven varieert enorm. Onstenk onderscheidde in 2003 op basis van (internationaal) literatuuronderzoek drie typen competenties van ondernemers (Onstenk, 2013, p.76):

1. Specifieke sleutelvaardigheden: creativiteit, bereidheid risico te nemen, zelfvertrouwen;
2. Managementcompetenties: leiderschap, financieel management en planning, oog hebben voor de internationale context, alertheid voor veranderingen op de markt en technische ontwikkelingen;
3. Ondernemerschapscompetenties: geïntegreerd activiteiten uitvoeren en problemen oplossen.

De in 2015 uitgebrachte publicatie *Key Competencies for Entrepreneurship* (Roblesa & Zárraga-Rodríguez, 2015, p. 829) beschrijft 20 competenties, die ondernemerschap karakteriseren, te weten: "risk assumption, autonomy/self-determination, search and analysis of Information, quality of work, communication, self-confidence, develop social networks/generation of support networks, dynamism, change management, initiative, innovation, integrity, leadership, self-control, results orientation, entrepreneurship competencies, social mobility, negotiation, troubleshooting". Dit overzicht is gebaseerd op exploratief onderzoek naar ondernemerschapscompetenties. De auteurs leggen uit dat er op basis van onderzoek bij experts consensus is met betrekking tot de volgende competenties: risico's aangaan/risico-evaluatie, initiatief (nemen), verantwoordelijkheid, dynamiek (flexibiliteit), oplossen van problemen, het zoeken en analyseren van informatie, resultaatgerichtheid, verandermanagement en kwaliteitsbewustzijn (Roblesa & Zárraga-Rodríguez, 2015).

In de literatuurverkenning is er specifieke aandacht besteedt aan het recent ontwikkelde EntreComp-model (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016). Dit model gaat uit van drie competentiegebieden met 15 competenties (zie tabel 1). Het hieraan gekoppelde voortgangsmoedel bestaat uit vier hoofd-niveaus: basis, gevorderd, vergevorderd en expert. Daarbinnen zijn weer subniveaus benoemd. Aan het model zijn in totaal 442 leeruitkomsten gekoppeld, die met name voor onderwijs-ontwikkelaars van toegevoegde waarde zijn. In de publicatie wordt uitdrukkelijk vermeld, dat hoewel het model op basis van zeer uitgebreid onderzoek tot stand is gekomen, het model nog niet op grote schaal is geadopteerd en getest/toegepast in de praktijk.

Tabel 1 *EntreComp-model op hoofdlijnen*

Ideeën en kansen	Middelen	In actie
<ul style="list-style-type: none"> • Kansen signaleren • Creativiteit • Visie • Ideeën afwegen /op waarde schatten • Ethisch en duurzaam denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfbewustzijn en vertrouwen in eigen kunnen • Motivatie en doorzettingsvermogen • Alloceren van bronnen/resources • Financieel en economisch beleid • Mobiliseren van anderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatief nemen • Planning en management • Omgaan met onzekerheid, onduidelijkheid/dubbelzinnigheid en risico's • Samenwerken • Ervaringsleren, leren door ervaring

Naast de literatuurverkenning is ook aan ondernemers zelf gevraagd wat hen als ondernemers kenmerkt, maar ook wat ondernemend gedrag kenmerkt, in termen van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. In tabel 2 is voor beiden de top 5 samengevat en weergegeven.

Tabel 2 *Top 5 bouwstenen voor competenties ondernemerschap/ondernemend gedrag*

	Kennis	Vaardigheden	Houdingsaspecten
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsmatige zaken (financiën, marketing, personeel) • Vakinhoud 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan kansen signaleren, ontwikkelingen /trends in de gaten houden en er actief op inspelen • Kan samenwerken • Kan met mensen omgaan • Kan motiveren • Kan problemen oplossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen in zichzelf en in anderen • Lef om risico's te nemen • Lef om te beginnen • Een doorzetter • Nieuwsgierig
Ondernemend gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Bijhouden vakkennis- en vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan kansen signaleren, ontwikkelingen/trends in de gaten houden en er actief op inspelen • Kan communiceren/samenwerken • Kan ideeën inbrengen/verbeteringen voorstellen • Kan afspraken nakomen • Kan commercieel handelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatiefrijk • Verantwoordelijk/betrokken • Proactief • Zelfstandig • Gericht op oplossingen

5.3 Werkprocessen

Op basis van de dossierverkenning is een overzicht van gemeenschappelijke werkprocessen samengesteld. Dit overzicht is in interviews met ondernemers gebruikt om te achterhalen in welke mate zij de genoemde werkprocessen herkenbaar vinden. In de navolgende tabel zijn de resultaten weergegeven. In de separate rapportage zijn ook de onderliggende criteria, uitgebreid beschreven.

Tabel 3 *Werkprocessen ondernemerschap volgens ondernemers*

	De meeste ondernemers vinden de volgende werkprocessen herkenbaar	De meningen over de volgende werkprocessen zijn verdeeld
<i>Oriënteren op ondernemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Oriënteert zich op ontwikkelingen in het vakgebied m.b.t. ondernemen • Onderzoekt ideeën voor een eigen onderneming • Oriënteert zich op het starten van een onderneming 	

	De meeste ondernemers vinden de volgende werkprocessen herkenbaar	De meningen over de volgende werkprocessen zijn verdeeld
<i>Vorbereiden op ondernemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voert marktanalyses uit • Bereidt de start van een onderneming voor of overname van een onderneming • Stelt financieringsplan /investeringsbegroting op • Selecteert leveranciers van goederen en diensten • Bepaalt de commerciële prijs • Bereidt zicht voor op de promotie van een onderneming en zichzelf • Bereidt zich voor op de bedrijfsvoering • Maakt een operationeel plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekt de noodzaak voor investeringen • Stelt een exploitatie- en liquiditeitsbegroting op • Bepaalt inkoop- en voorraadbeleid • Bepaalt assortiment/ inkoopbeleid • Kiest de naam en locatie(s) van de onderneming. • Maakt presentatieplan
<i>Starten van een onderneming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft de bedrijfsprocessen van de onderneming vorm • Stelt een projectplan/afdelingsplan op • Houdt trends en ontwikkelingen bij en innoveert de onderneming • Regelt financiële zaken • Beoordeelt offertes en leveringscontracten en stelt leveringscondities op • Koopt in voor de onderneming • Onderhoudt het contact met interne en externe klanten en leveranciers • Maakt de planning en verdeelt het werk • Behandelt klachten • Bepaalt marketingbeleid en draagt hiervoor zorg • Verwerft opdrachten /bindt klanten • Ontwikkelt en onderhoudt professioneel netwerk • Profileert zichzelf en de onderneming • Evalueert en reflecteert op het professioneel handelen als ondernemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Sluit zakelijke overeenkomsten af • Bepaalt personeelsbehoefte en-beleid • Zorgt voor de werving en selectie van personeel • Zorgt voor de inhoud en vormgeving van (online) communicatie-, promotie- en verkoopkanalen.
<i>Beheren van een onderneming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaakt, registreert en verantwoordt de financiële situatie • Begeleidt, instrueert en informeert medewerkers. • Plant en verdeelt de werkzaamheden • Innoveert de onderneming • Bewaakt de marktpositie van de onderneming 	<ul style="list-style-type: none"> • Beheert de goederenstroom van de onderneming. • Organiseert het kwaliteitsbeleid

De bevraagde ondernemers vinden nu en in de nabije toekomst vooral die werkprocessen belangrijk die gedurende alle fasen van het ondernemerschap een relatie vertonen met:

- het bijhouden van trends en ontwikkelingen;
- het innoveren van de organisatie;
- het profileren van zichzelf en de organisatie;
- het zorgen dat er voldoende klanten en opdrachten zijn;
- het plannen en beheren van projecten en het realiseren van projectdoelstellingen;
- het bijhouden en bewaken van de financiële situatie.

Een deel van de ondernemers vraagt zich echter wel af of (startende) ondernemers alle werkprocessen zelf moeten beheersen. Ondernemers vinden het in een aantal gevallen belangrijker dat een ondernemer weet over welke expertise hij wel/niet beschikt en weet wie hij daarvoor moet inschakelen. Vervolgens is het belangrijk dat de ondernemer weet op welke aspecten van het werkproces bepaalde controles ingebouwd moeten worden zodat de hij voldoende op de hoogte is van wat er in dat werkproces gebeurt. Tenslotte geven ondernemers aan dat praktische basiskennis en- vaardigheden op het gebied van ondernemerschap van belang is voor startende ondernemers. Welke basis dat precies is, is niet helemaal duidelijk. Ondernemers noemen wel bepaalde kennis- en vaardigheidsaspecten maar in hoeverre dit een relatie heeft met de basis van het ondernemen is niet duidelijk.

6 Ondernemerschapsonderwijs

6.1 Leren ondernemen

De Britse onderzoeker David Rae (Shannon School of Business at Cape Breton University, Nova Scotia, Canada) interviewde ondernemers en vroeg hen naar het proces dat zij doorliepen bij het starten van hun onderneming. Hij destilleert uit de verhalen een drievoudig leermodel:

- “Persoonlijke & sociale ontwikkeling: ontwikkeling van de ondernemersidentiteit.
- Contextueel leren: vakkennis opdoen door te ‘doen’, leren kansen herkennen, leren ‘wat werkt’.
- Uitonderhandelen van de onderneming: door samenwerking een (werk)modus vinden waarin de onderneming kan bloeien” (Agterbos, 2014, p. 10-11).

We hebben aan ondernemers gevraagd wat essentieel is met betrekking tot het ‘leren ondernemer te zijn’. Ondernemers zijn hierin eensgezind en geven aan:

- door te doen: zelf doen, zelf ervaren, zelf op onderzoek gaan, zelf ontdekken;
- in de praktijk: ondernemers vinden dat het ondernemen het beste in de praktijk geleerd kan worden. Onderwijs is daarbij (voor studenten) een belangrijke katalysator en inspirator en kan helpen bij het aanleren van basiskennis en -vaardigheden op het gebied van ondernemerschap.

6.2 Effectiviteit ondernemerschapsonderwijs

In diverse (inter)nationale publicaties wordt verslag gedaan van het positieve effect van scholing in relatie tot de ontwikkeling van een ondernemende houding of ondernemerschapsvaardigheden. Het betreft veelal studies in het hoger onderwijs en niet het mbo. Ook zijn er onderzoeken die aantonen dat ondernemerschapsonderwijs bijdraagt aan kansen op de arbeidsmarkt. Hierbij kan de kanttekening worden geplaatst dat de effectiviteit van ondernemerschapsonderwijs op basis van onderzoek niet altijd evident is.

In 2017 is door de Kennisrotonde van NRO een onderbouwing gegeven met betrekking tot vraag: ‘Wat is het effect van aandacht voor ondernemerschapsvaardigheden in mbo-opleidingen op de ontwikkeling van deze vaardigheden en op arbeidsmarktsucces?’ De auteurs geven aan dat: “Verschillende studies (met name in andere sectoren dan het mbo) laten zien dat ondernemerschapsonderwijs bijdraagt aan zelfvertrouwen, het benutten van kansen, oplossingsgerichtheid en doorzettingsvermogen. Ook draagt het bij aan kansen op de arbeidsmarkt, zo blijkt uit studies in diverse sectoren, waaronder het mbo. Een directe relatie tussen onderwijskenmerken en resultaten bij leerlingen en studenten is echter lastig echt hard aan te tonen; gericht ontwerp- en effectonderzoek hiernaar ontbreekt (Van den Berg en Timmermans, 2017)”.

6.3 Inrichting ondernemerschapsonderwijs

Leren in de beroepspraktijk en BPV

Volgens de geïnterviewde ondernemers is ‘de school’ een belangrijke katalysator. De onderwijsinstelling kan inspireren, spiegelen en confronteren. Volgens ondernemers spelen de volgende factoren een rol in het wel/niet kunnen oefenen van ondernemersvaardigheden in de beroepspraktijk:

1. *Houding en aanwezige (vak)kennis- en vaardigheid*: De ruimte om bepaalde aspecten van het ondernemen te leren is afhankelijk van de houding die een student laat zien of de (vak)kennis en -vaardigheden die de student op dat moment al ontwikkeld heeft.
2. *Vertrouwen*: Beperkingen die een bepaalde bedrijfsomgeving met zich meebrengt, zoals gevoeligheid van bepaalde informatie en handelingen.
3. *Handelingen komen in de praktijk niet voor*: Bepaalde werkzaamheden zijn al uitgevoerd of afgehandeld, zoals het maken van een ondernemingsplan of een financieringsplan. Of werkzaamheden komen niet voor omdat ze elders uitgevoerd worden en dus niet geoefend kunnen worden.

Ondernemers noemen de volgende kansen en mogelijkheden:

1. *Nieuwe kennis en vaardigheden die de ondernemer zelf professionaliseren/ondersteunen*, bijvoorbeeld kennis en vaardigheden op gebied van online marketing en de inzet van social media. Meerdere ondernemers geven aan daar zelf ook moeite mee te hebben.
2. *Er lijkt meer ruimte te zijn dan op dit moment wordt benut*. In een aantal gevallen geven ondernemers aan dat er in de praktijk meer ruimte is voor het leren ondernemen maar dat die ruimte niet altijd benut wordt. Het is niet altijd duidelijk welke kerntaken en werkprocessen bij een bepaalde kwalificatie horen.
3. *Creëren van een win-win situatie en door het simpel te houden*. Ondernemers geven aan dat zodra sprake is van een win-win situatie de ruimte om te leren groter is. Die ruimte kan bijvoorbeeld worden gezocht in het helpen oplossen van een probleem of knelpunt van het stagebiedende bedrijf en door de opdracht praktisch en uitvoerbaar aan te bieden.

In de literatuurstudie zijn op basis van (recente) onderzoeken uitgebreide opsommingen gegeven van indicatoren voor effectief ondernemerschapsonderwijs en wat dit vraagt van de inrichting van het onderwijs. Kenmerken van succesvol ondernemerschapsonderwijs zijn contextrijk, activerend, projectmatig, interdisciplinair samenwerkend en aandacht voor vakkennis. Daarnaast is het van belang dat het wordt aangeboden door gekwalificeerde docenten, in een doorlopende leerlijn en in een samenhangend niveau-doorsnijdend programma waarin competenties geïntegreerd zijn. Naast meer algemene conclusies zien we ook recente publicaties die focussen op het leren van specifieke ondernemerschapsvaardigheden en in welke omstandigheden dat het beste kan plaatsvinden. Voor de volledige uitleg en voorbeelden verwijzen we naar de rapportage *Resultaten literatuurverkenning*.

7 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van de literatuurverkenning, de interviews met ondernemers en de dossieranalyse concluderen we dat het mogelijk is om voor mbo-kwalificaties met een ondernemerschapscomponent een gezamenlijke body of knowledge and skills te ontwikkelen.

Aanbeveling 1

Aanbevolen wordt om binnen het mbo - en in het kader van doorlopende leerlijnen ook in nauwe samenhang met de andere onderwijsniveaus - te zorgen voor een heldere definiëring en omschrijving van 'ondernemerschap' in al haar verschijningsvormen:

- dat is afgestemd op de Europese definitie van ondernemerschap;
- waarbij de relatie met 21-eeuwse vaardigheden in kaart is gebracht;
- dat aansluit bij de praktijk;
- dat wordt afgestemd op recente relevante typologieën. Op die manier kunnen verschillende typen, fases of niveau van ondernemerschap worden onderscheiden.

Aanbeveling 2

In de verkenningen zijn diverse – op literatuur en op interviews gebaseerde - overzichten van trends, succesfactoren, skills, vaardigheden en competenties van ondernemerschap opgenomen. Binnen de wetenschap is er niet altijd volledige consensus over wat precies tot het domein van ondernemerschap behoort en wat niet. Op basis van deze overzichten komt echter wel een profiel naar voren dat gebruikt kan worden als bronmateriaal voor de verdere ontwikkeling van een gemeenschappelijke body of knowledge and skills.

In het bijzonder kan het EntreComp-model toegevoegde waarde bieden bij zowel de verdere definiëring van ondernemerschap alsmede de ontwikkeling van een gemeenschappelijke body of knowledge and skills. Samen met de informatie uit de interviews, de dossieranalyse en nog nader te bepalen activiteiten, is dit nuttig bronmateriaal. Daarnaast kunnen de verkregen inzichten gebruikt worden bij het onderhoud van ondernemerschapskwalificaties, bijvoorbeeld als screening om te bepalen of zij nog up to date zijn. Het overzicht van werkprocessen (en de gedetailleerde specificaties) zoals deze in de interviews aan interviews is voorgelegd, levert hiertoe actuele en bruikbare informatie.

Aanbeveling 3

Wetenschappelijke publicaties en discussies met betrekking tot ondernemerschap en ondernemendheid (persoonlijke eigenschappen, skills en competenties) helpen om kritisch te blijven en theoretisch onderzoek te onderscheiden van empirisch onderbouwde feiten. Er ligt een schat aan informatie die gebruikt kan worden bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke body of knowledge and skills.

Een goede onderbouwing vormt de fundering van een gemeenschappelijke basis en de opmaat voor doorlopende leerlijnen. Daarom wordt aanbevolen om expertise vanuit het beroepenveld (ondernemers), onderwijs en (wetenschappelijke) experts op het gebied van ondernemerschap(sonderwijs) te bundelen. Zowel bij het ontwikkelen van een body of knowledge and skills voor ondernemerschapskwalificaties alsook voor de manier waarop ondernemendheid in relatie tot 21-eeuwse vaardigheden binnen de brede definiëring van ondernemerschap een plaats krijgt in het mbo.

Bijlage 1 Bronnenoverzicht

Publicaties

Aa, T. van der, Geel, S. van, Nuland, E. van (2012). Ondernemerschap in het onderwijs. Tweemeting. Ecorys, Rotterdam.

Agterbos, H. (2013). Op weg naar een ondernemende samenleving. (2013). Ondernemend.nu

Agterbos, H. (2014). Onderwijs en ondernemerschap verbinden. De toekomst vraagt nu om actie! Ondernemend.nu

Anuarb, A.R., Dina, B.H., Usman, M. (2016). The Effectiveness of the Entrepreneurship Education Program in Upgrading Entrepreneurial Skills among Public University Students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 224, 117-123.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Brande, G. van den (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884.

Berg, N. van den, Timmermans, F. (2017). Kennisrotonde. Wat is het effect van aandacht voor ondernemerschaps-vaardigheden in mbo-opleidingen op de ontwikkeling van deze vaardigheden en op arbeidsmarktsucces? (KR.158).

Braaksma, R., Linssen, M., Vries N. de (2013). Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers. Panteia/EIM.

CBS. (2015). IBO. Zelfstandigen zonder personeel.

Christoffels, I. & Baay, P. (2016). De toekomst begint vandaag: 21ste-eeuwse vaardigheden in het beroepsonderwijs. 's-Hertogenbosch: ecbo.

Chell, E. (2008). The entrepreneurial personality. Routledge, London/New York.

Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(1), pp. 6-31.

Europese Commissie. (2007). Sleutelcompetenties voor een leven lang leren. Een Europees Referentiekader. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Esch, W. van, Petit, R., Smulders, H. (2014). Ondernemerschap in kleurrijk perspectief. (2014). ECBO, 's-Hertogenbosch.

Fris, P., Kok, R., Span, T. (2015). Nieuwe bedrijfstypologie mkb. Kern- en performance indicatoren. Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1142-2.

Graaf, A. van der, Snijders, J., Stel, A. van, Wong, M.Y., Zeijden, P. van der (2016). Global Entrepreneurship Monitor the Netherlands 2016. National Report. Panteia, Zoetermeer.

Greene, P.G., Brush, C.G., Eisenman, E.J., Neck, H., Perkins, S. (2016). Entrepreneurship Education: A Global Consideration From Practice to Policy Around the World. Babson College.

ICF Consulting Services Ltd, Technopolis Group. (2015). Entrepreneurship education: a road to succes. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures. (2015). Luxembourg: Publication Office of the European Union; ISBN 978-92-79-44556-9; doi: 10.2769/408497.

ICF Consulting Services Ltd, Technopolis Group. (2015). Entrepreneurship Education: A road to success. 13 Case studies. Luxembourg: Publication Office of the European Union; ISBN 978-92-79-44556-9; doi: 10.2769/408497.

Ismaila, V.Y., Zainb, E., Zuliharc (2015). The Portrait of Entrepreneurial Competence on Student Entrepreneurs. (2014). *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 169, 178-188.

Jong Ondernemen/RVO. (2015). Ondernemend onderwijs. Uitgangspunt voor het onderwijs van de toekomst.

Kapp, J., Smith-Hunter, A., Yonkers, V. (april 2003). A psychological model of entrepreneurial behavior. *Journal of the Academy of Business and Economics*.

Karabulut, A.T. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 229, 12-21. Elsevier Ltd.

Marcela Rodica Luca et al. (2013). Entrepreneurial personality in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84, 1045-1049. Elsevier Ltd.

Muizer, A. (2015). Trends en hun betekenis voor het MKB. Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1145-3.

Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering. (2017). Jaarbericht Staat van het MKB 2017: Groeiplafond dreigt voor het MKB. Digitalisering als uitdaging en kans voor productiviteit.

Nemati, H., Tullar, W.L., Welsh, D.H.B. (2016). Entrepreneurship education: Process, method, or both? (2016). Empirical paper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 125-132.

Onstenk, J. (2003). Entrepreneurship and Vocational Education. *European Educational Research Journal*, 2(1), p74-89.

Prince, Y., Span, T., Verhoeven, W. (2015). Naar een nieuwe typologie van mkb-bedrijven. (2015). Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1143-9.

Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 12 No. 3, 2005 pp. 323-335.

Raposo, M., Paço, A. do (2011). Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema* 2011. Vol. 23, nº 3, pp. 453-457.

Rijt, W. van, Ende, I. van den (2016). Toekomstbestendig ondernemen. Het verhaal van acht bijzondere MKB ondernemers en hun succesfactoren. Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1147-7.

Roblesa, L., Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance* 23, 828-832. Elsevier Ltd.

Sarasvathy, Saras. D. (2005). What makes entrepreneurs entrepreneurial? (2005). Darden Case No. UVA-ENT-0065.

Stel, A. van (2015). Types and roles of entrepreneurship. The value of different types of entrepreneurs for the Dutch economy and society. Panteia, Zoetermeer.

Tilburg University. (2016). Jaarlijkse vragenlijst 2016. Algemeen rapport.

Veen, M. van der, Wakkee, I., Nispen, L. van (2016). Ondernemerschap: een persoonlijke keuze. Een onderzoek naar kenmerken & behoeften van aspirant-ondernemers. Kamer van Koophandel, Utrecht.

Internet

<http://davidrae.org.uk/Profile>

<http://gemorg.bg/the-nine-entrepreneurial-framework-conditions/>

<http://statline.cbs.nl/>

<http://www.creatiefondernemerschaplab.nl/artikelen/>

https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_en

<https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/september/het-belang-van-innovatie-onderwijs-en-ondernemerschap-voor-productiviteitsgroei/>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/zjp/zijn-er-in-verhouding-meer-of-minder-zjp-ers-in-andere-eu-landen->

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/50/helpt-startende-ondernemers-jonger-dan-35-jaar>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/02/in-2017-laagste-aantal-faillissementen-van-deze-eeuw>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/aantal-bedrijven-met-5-procent-gegroeid>

<https://www.s-bb.nl/>

<https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/deze-14-factoren-maken-een-succesvol-ondernemer>

https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn_nl/

<https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/deze-14-factoren-maken-een-succesvol-ondernemer>

https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn_nl/

Bijlage 2 Overzicht respondenten interviews

Sectorkamer	Naam organisatie	Plaats	Voornaam respondent	Achternaam respondent	Functie respondent
ICT en Creatieve Industrie	Flitsmeister B.V.	Veenendaal	Sjoerd	Perfors	Oprichter/mede eigenaar
ICT en Creatieve Industrie	Elbo ICT	Almere	Anouar	Couba	Eigenaar/directeur
ICT en Creatieve Industrie	Corne van der Stelt Photography	Amsterdam	Corne	van der Stelt	Eigenaar (zzp)
MTLM ¹	Van Zoggel Verhuizingen	Berlicum	Paul	Berlo	Eigenaar/directeur
MTLM	A-Point Amsterdam Zuid-Oost	Amsterdam	Ton	Steur	Opleidingscoördinator
MTLM	Bakker Bedrijfswagens Nijkerk	Nijkerk	Henk	Kempes	Netwerkpartner
TGO	Stinis BV	Krimpen aan de Lek	Wietze	Koning	Productiemanager/ BPV-coördinator en -begeleider
TGO	De Wilde metaal	Bilthoven	Jan	Kemp	BPV-coördinator en -begeleider
TGO	InstallatieWerk	Apeldoorn	Jan	van der Linde	Locatieleider
Zakelijke dienstverlening	Zaak.acht	Rotterdam	Tom	van de Avoort	Eigenaar
Zorg Welzijn en Sport	Florence Vredenburg	Rijswijk	Joce	van Nimwegen	Praktijkopleider
Zorg Welzijn en Sport	Body Line	Gouda	Jessica	van de Bos	Directeur/eigenaar
ICT en Creatieve Industrie	In Brain	Utrecht	Sebastiaan	Neele	Managing Director
SV	2Times1	Tiel	Renee	Casparie	Eigenaar (zzp)
VGG	Altijd Speciaal	Ede	Carmen	de Bruin	Eigenaar
VGG	Flier Boomverzorging	Harskamp	Alexander	Flier	Eigenaar
VGG	People behind the mirror	Ede	Bert	de Zeeuw	Eigenaar
VGG	Andy's Dierensuper	Maarsse	Carina	de Graaf	Eigenaar
VGG	Eetcafe en Bierbrouwerij de Drie Koningen	Groede	Marc	Menue	Eigenaar
Handel	Primera	Utrecht	Ruud	Koops	Eigenaar (franchise)
TGO	The Set Company BV	Amsterdam	Bas	van de Worp	Projectleider/ praktijkbegeleider
MTML	Anta Scheepvaart BV	Zwijndrecht	Taeke	van Turenhout	Directeur/eigenaar
Handel	ANWB	Groningen	Marieke	Winter	Manager/filiaalhouder
VGG	Brownies & Downies	Groningen	Nicole	Kuper	Eigenaar/filiaalhouder
Handel	Dungelmann Schoenen	Delfgauw	Loes	Van de Velde	Eigenaar/directeur

¹ Mobiliteit, Transport, Logistiek, Maritiem