

# Leren ondernemen van basisschool tot universiteit

Samenvatting van de sectorraamwerken ondernemerschap en onderwijs  
Behorend bij spoor I van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007

Partnership  
Leren Ondernemen  
Mei 2007



# Inleiding

Dit document is een samenvatting van drie sectorraamwerken over ondernemerschap en onderwijs en is bijgevoegd bij de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007<sup>1</sup>.

De sectorraamwerken geven een beeld van de ondernemende school in alle onderwijssectoren. Deze documenten zijn geschreven om nieuwe initiatieven op het gebied van ondernemerschap en onderwijs uit te lokken en te verankeren in de schoolcultuur.

De sectorraamwerken geven tevens de kaders aan voor subsidieaanvragen in het kader van de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007. Naast de criteria die vermeld staan in de subsidieregeling bieden de sectorraamwerken inhoudelijke handvatten waarmee u uw voorstellen vorm kan geven. De adviescommissie van de subsidieregeling zal deze raamwerken mede hanteren voor de beoordeling van de verschillende voorstellen. Voor spoor 1 is voor een periode van 4 jaar, van 2007 tot en met 2010, in totaal € 8 miljoen beschikbaar. De subsidieplafonds worden verdeeld aan de hand van een tendersysteem. In 2007 is er voor zowel ondernemerschapsonderwijsprojecten van onderwijsinstellingen van de sector primair onderwijs als van de sector voortgezet onderwijs elk € 2 miljoen beschikbaar. Daarnaast wordt in 2007 € 1 miljoen beschikbaar gesteld voor ondernemerschapsonderwijsprojecten voor de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Mede op basis van de ervaringen van de eerste toekenningronde in 2007 - zowel ten aanzien van de kwantiteit als de kwaliteit van de ondernemerschapsonderwijsprojecten - zal in 2008 bekend worden gemaakt hoeveel middelen, en voor welke onderwijssectoren, verder beschikbaar worden gesteld.

Voor het hoger onderwijs is in 2007 alleen voor spoor 2 - de Centers of Entrepreneurship - € 12 miljoen beschikbaar. Dat betekent dat voor de instellingen

in het hoger onderwijs in 2007 geen extra middelen beschikbaar zijn gesteld in het kader van spoor 1 en dat in 2008 bekend wordt of er voor het hoger onderwijs wel middelen beschikbaar worden gesteld. Benadrukt wordt dat met de sectorraamwerken en de genoemde voorbeelden géén blauwdruk wordt gedictieerd. Wat in de sectorraamwerken wordt beschreven als 'de ondernemende school' of 'droombeeld' voor een onderwijsinstelling, is slechts een globale schets van wat mogelijk een ondernemende onderwijsinstelling kan zijn.

Voor het beschrijven van de sectorraamwerken heeft het Partnership Leren Ondernemen drie teams in het leven geroepen.

## *Team primair onderwijs en havo/vwo:*

Marianne Schuurmans (voorzitter), educatief ontwerper bij ontwerp bureau De Educatieve Stad; Monique Turkenburg, onderzoeker (Educatie en minderheden) bij het Sociaal Cultureel Planbureau; Maarten Overtoom, architect bij BBHD, ontwierp o.a. enkele schoolgebouwen waaronder De Sokkerwei in Castricum; Roland Lageveen, ondernemer en CEO van IQCorporation bv en lid deskundigen panel bewindslieden EZ/OCW; Piet Conijn, educatief ontwerper bij Ontwerpbureau De Educatieve Stad, auteur van o.a. Ondernemend leren, op weg naar talentontwikkeling en meesterschap. 2006.

## *Team vmbo, praktijkonderwijs en mbo:*

Jaap Westbroek, directeur DISQ, met bijdragen van Jessie Voermans, Lava Legato Development en Addy de Zeeuw, directeur Cvl.

## *Team hoger onderwijs:*

Fred Dom, managing director RSP Technology; Saskia Harkema, Lector Ondernemen en Innoveren, De Haagse Hogeschool; Harmen Jousma, Science Based Business - Universiteit Leiden.

<sup>1</sup> Deze subsidieregeling is een regeling van de Staatssecretaris van Economische zaken van februari 2007, als een uitwerking van het Partnership Leren Ondernemen, een initiatief van de ministeries EZ en OCW (zie [www.lerenondernemen.nl](http://www.lerenondernemen.nl)) De uitvoering van de subsidieregeling ligt bij het Partnership Leren Ondernemen/SenterNovem.



## Belang van ondernemerschap en ondernemendheid

Als Nederland zich in economisch opzicht wil blijven onderscheiden, dan moet Nederland een vooraanstaande rol spelen in het genereren van nieuwe kennis en tegelijkertijd het snel, slim en creatief inzetten van die kennis. Dit vraagt om goed opgeleide mensen met ondernemingszin. Hierbij gaat het zowel om mensen met een ondernemende houding (in de functie van werknemer), als mensen die een eigen bedrijf kunnen runnen (in de functie van eigen baas). In de ontwikkeling naar een meer kennisgedreven economie zijn het vooral de startende en jonge bedrijven die een positieve invloed hebben op de economische groei.

Daarnaast is ondernemerschap cruciaal om de brug van kennis naar waardecreatie te slaan. Deze brug kan alleen geslagen worden als mensen in staat zijn te denken in kansen en mogelijkheden en de aanwezige kennis om te zetten voor markt dan wel maatschappij.

Al met al zijn ondernemerschap en een ondernemende houding van groot belang voor de economische groei en de sociale cohesie van een samenleving. Dit belang wordt nog eens benadrukt door het kabinet dat in het coalitieakkoord een aantal ambities uitgesproken heeft over ondernemerschap. Er wordt onder andere gesproken over opname in het studieprogramma van het vak ondernemerschap.

## Definitie ondernemerschap en ondernemendheid

Wat wordt eigenlijk onder ondernemerschap verstaan? De Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007 sluit aan bij de gehanteerde definitie van de Europese Commissie<sup>2</sup>:

*“Onder ondernemerschap wordt iemands vermogen verstaan om ideeën in daden om te zetten. Het omvat creativiteit, innovatie en het nemen van risico's, alsook het vermogen om te plannen en projecten te beheren om doelstellingen te verwezenlijken. Een ondernemende houding helpt iedereen in het dagelijks leven, thuis en in de maatschappij, het helpt werknemers zich bewust te worden van hun arbeidsomgeving en kansen te grijpen en is de basis voor meer specifieke vaardigheden en kennis die ondernemers nodig hebben voor sociale of economische bedrijvigheid.”*

**Ondernemerschap** gaat dus om meer dan het starten van een eigen bedrijf. Het gaat ook om **ondernemendheid**: een ondernemende houding en ondernemend gedrag. En dat is nu juist een 'competentie' die voor een hele brede doelgroep van toepassing is. Meer ondernemendheid is immers net zo relevant voor werknemers van (grote) bedrijven, overheden en non profit organisaties. Vervolgens is ondernemerschap, het starten of leiden van een bedrijf een specifieke uiting van ondernemendheid, waarvoor aanvullende vaardigheden nodig zijn, zoals het schrijven en verkopen van een business plan. In de gehele onderwijskolom, dus van primair tot hoger onderwijs is de rode draad versterken van ondernemendheid. Het primair onderwijs zal dat op een andere manier doen dan het VMBO of Hoger



Onderwijs. Om ondernemerschap te bevorderen moeten daarnaast scholieren en studenten bewust worden gemaakt dat ondernemerschap een aantrekkelijk carrièreperspectief is. En vervolgens zouden de studenten of scholieren die interesse hebben in ondernemerschap, de mogelijkheid moeten krijgen om de benodigde kennis, vaardigheden en houding voor ondernemerschap verder te ontplooiën binnen hun onderwijsinstelling.

## Waarom onderwijs en ondernemerschap?

Juist in het onderwijs is het mogelijk de blik van mensen te openen voor de mogelijkheden van ondernemerschap en het aanleren van de benodigde kennis, vaardigheden en houding. Daarom willen de Ministeries van OCW en Economische Zaken ondernemerschap in het onderwijs stimuleren; van basisschool tot universiteit. Inzet is om initiatieven breder te verspreiden, te verbeteren, te ontwikkelen en structureel te verankeren, zodat ondernemerschap een vaste plaats krijgt binnen het

onderwijsstelsel. De ministeries vinden het belangrijk de onderwijsinstellingen te ondersteunen en aan te moedigen om ondernemerschap activiteiten in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven in hun lesprogramma's op te nemen. Om instellingen hierbij te helpen is daarom de Subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs 2007 in het leven geroepen. De uitgebreide tekst van de regeling is te vinden op [www.lerenondernemen.nl](http://www.lerenondernemen.nl).

## Ondernemend leren in het primair en algemeen voortgezet onderwijs (po/avo)

***Onder ondernemend leren verstaan we alle vormen van leren - zowel binnen en als buiten de school - waarbij motivatie en initiatief van de leerling een belangrijke plaats in nemen. Om dit binnen het schoolse leren mogelijk te maken wordt gekozen voor een duidelijk gestructureerde werkwijze en wordt toegewerkt naar een concreet eindproduct.***

In het primair onderwijs en havo/vwo gaat de aandacht vooral uit naar het vergroten van het ondernemend gedrag, meer dan naar de kennis en kunde van het ondernemerschap. Het gaat hierbij met name om het versterken van de persoonlijke motivatie van de leerling, het kunnen en willen dragen van (mede)verantwoordelijkheid, uitdagingen tot werkelijkheid maken, gekoppeld aan een streven naar een hoog (leer)rendement op diverse terreinen: kennis, techniek, sociaal, cultureel en economisch gebied. Een beproefd middel is het werken met uitdagende leersituaties die leiden tot een concreet eindproduct of een eindsituatie. Dergelijke leersituaties dragen de structuur van een 'onderneming'. We spreken dan van ondernemend leren.

Deze uitdagende leersituaties kunnen de vorm krijgen van een onderwijsproject. Ter voorkoming van het 'los zand effect' van dergelijke projecten wordt in het sectorraamwerk een kader beschreven waarbinnen dergelijke projecten (of leerling-ondernemingen) in samenhang kunnen bijdragen aan een totaalvisie van de school. Een school die echt werk wil maken van het versterken van het ondernemend gedrag bij leerlingen en personeel zal dit in haar visie

verwoorden; zo'n school profileert zich als een ondernemende school. Het sectorraamwerk po/avo omvat een profielschets voor een ondernemende school. Deze schets is geschreven vanuit zes samenhangende aspecten van de schoolorganisatie:

- 1. Wat is het gewenste eindprofiel van een leerling die de ondernemende school verlaat?***  
De leerlingen die de ondernemende school verlaten zijn te herkennen aan hun vermogen om creatief te zijn, initiatieven te nemen en kansen te benutten. Ze hebben geleerd om, binnen de veilige marge van de school, risico's te nemen maar ook om risico's te verkleinen door kennis en kunde in te zetten. Ze zijn uitgedaagd om concrete 'ondernemingen' aan te pakken en tot een succesvol resultaat te brengen. Ze ontwikkelen een zekere mate van meesterschap.
- 2. Welke onderwijshoogtepunten zijn kenmerkend voor de ondernemende school?***  
We spreken over hoogtepunten wanneer er een duidelijk doel is waar, door leerlingen en hun leraar, naar toegewerkt wordt. Deze hoogtepunten dragen bij aan de onderwijsprestaties van de leerling - de motiverende werking van het hoogtepunt stimuleert de leerling tot optimale inzet; ze geven een groot gevoel van saamhorigheid en trots en hebben soms een p.r. waarde. Veel leerlingen noemen als hoogtepunten de buitenschoolse activiteiten: de schoolfeesten, schoolkampen en excursies. In een ondernemende school worden dergelijke hoogtepunten nadrukkelijk verbonden aan het gewenste eindprofiel van de leerlingen.

**3. Hoe draagt de schoolcultuur bij aan het gewenste eindprofiel van de leerling?**

Een ondernemende school zal te herkennen zijn aan een zekere mate van ondernemendheid in de school- en werkcultuur. Een aantal kenmerken:

- Er zal sprake zijn van ondernemend gedrag op alle niveaus. Van leerlingen tot leraren, maar ook van de directie en van de bovenschoolse leiding.
- In de school heerst een gevoel van beroepseer.
- Iedere leraar doet er toe. Door zijn beroep hoort de leraar tot de noblesse. Deskundigheid wordt gewaardeerd en ingezet.
- In een ondernemende school krijgen allen (leerlingen én leraren) de kans om hun eigen talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen.
- Succes wordt gevierd.
- Wat we doen mag gezien worden. Binnen de school maar ook daarbuiten.
- Er heerst een 'wij-gevoel'. Een ondernemende school ervaart de opdracht waarvoor ze staat als een gezamenlijke inspanning op weg naar een gezamenlijk doel.
- Ethiek. Binnen de school zal de ethiek de grens bepalen van de activiteiten. Dat betreft zowel de ondernemende activiteit op zich als de producten en processen die daaruit voortkomen. Zijn die gewenst, zijn ze waardevol, in hoeverre belasten ze het milieu en passen ze bij onze schoolcultuur?

**4. Met welke partners uit bedrijfsleven (en non profit organisaties) werkt de school samen bij het realiseren van de ondernemende school?**

Hoe rijker we het leerlandschap van de school kunnen maken, hoe rijker en intenser het leren van de leerling zal kunnen zijn. Hoe meer mogelijkheden het geeft tot het ontwikkelen van ondernemend gedrag. Gelukkig staat de school, de leraar, daar niet alleen voor. Om de school heen is een samenleving vol mensen en instellingen die op allerlei manieren graag een bijdrage willen leveren. De ondernemende school zal graag samenwerken met ondernemers.

**5. Hoe dragen de inrichting en het gebouw bij aan de ondernemende school?**

Wie een school inloopt zou meteen moeten kunnen zien waar de school voor staat. Een school die werk maakt van de bevordering van ondernemend gedrag bij de leerlingen, zal hier ook zijn schoolgebouw op willen afstemmen.



Veel schoolgebouwen zijn bepaald door de aanwezige fysieke ruimte. Toch kan het de moeite lonen om te bezien welke mogelijkheden er zijn.

**6. Welke speciale kwaliteiten worden van de docenten verwacht?**

Leraren die ondernemend gedrag bij hun leerlingen willen bevorderen, moeten zelf ook ondernemend kunnen zijn - in ieder geval ten aanzien van de inrichting van hun onderwijs. Dat vraagt om ruimte. Het vraagt om zicht op uitdagingen voor zichzelf en voor de leerlingen. Uitdagingen die concreet en levensrecht zijn en waaraan veel geleerd kan worden. Het vraagt om inzet van (vak)kennis, van creativiteit en om het kunnen ontwerpen van een goede structuur waarbinnen leerlingen zowel sturing vinden als vrijheid voor eigen initiatieven en verantwoordelijkheid. Het vraagt ook om het samenwerken met mensen, bedrijven en instellingen buiten de school, evenals met vakgenoten in hogescholen en universiteiten. En het vraagt om bereidheid tot 'leren van elkaar en aan elkaar'.

Dat lukt alleen als de leraar dit ook ziet als een uitdaging voor zichzelf. Als hij het gevoel heeft zijn eigen kennis en kunde, zijn eigen talenten optimaal te kunnen inzetten in de activiteit met de leerlingen.



# Van vakgericht naar competentiegericht in het vmbo, praktijkonderwijs en mbo

Van scholen in het (v)mbo mag verwacht worden dat zij aansluiten bij de natuurlijke ondernemingszin van leerlingen en dat zij in dialoog met de leerlingen deze bij hen verdiepen, versterken en leren gebruiken. Van de docenten mag verwacht worden dat zij eveneens ondernemingszin vertonen. De school als geheel dient dus een ondernemende attitude te ontwikkelen. Het is een zaak die valt onder de verantwoordelijkheid van directie en bestuur. Een ondernemende school vertoont op alle niveaus eigenschappen van ondernemerschap. Zij is dus veel meer dan een school die een goede relatie heeft met ondernemingen in de buurt of die ondernemers voor de klas zet.

Concreet komt het op het volgende neer: in het vmbo en praktijkonderwijs is de aandacht allereerst gericht op ondernemerschap als een algemene levenshouding. Door bij de loopbaanoriëntatie in het vmbo vanaf het 2e leerjaar alle leerlingen concreet met het ondernemen te confronteren (bijv. door het oprichten van een mini-onderneming<sup>3</sup>) kan het bewustwordingsproces van ondernemerschap als beroepsmogelijkheid zich ontwikkelen. In alle opleidingsrichtingen en zeker ook in de technische opleidingsrichtingen wordt het bewustzijn gekweekt dat een loopbaan als ondernemer onderdeel uitmaakt van het beroepsperspectief. Tot het eind van het 2e leerjaar van het mbo is het aanleren van ondernemendheid en het noemen van de mogelijkheid van ondernemerschap belangrijker dan het werkelijk aanleren van de competenties die nodig zijn voor het starten van een onderneming.



Vanaf het 3e leerjaar van het mbo wordt de concrete opleiding in de richting van ondernemerschap een item dat extra aandacht behoef.

Dit leidt tot zes kenmerken die een ondernemende school zou moeten hebben.

## 1. **Het gewenste eindprofiel van de leerling**

De school heeft een visie op ondernemerschap van leerlingen. In de schoolpraktijk wordt aan het gewenste eindprofiel herkenbaar gewerkt. Dat is allereerst mogelijk in de dagelijkse lespraktijk. Een belangrijk onderwerp in het onderwijs is het bevorderen van de zelfstandigheid van de leerling. Het is een leerproces waarin de leerling op basis van zijn mogelijkheden (die zich in zijn groei ontwikkelen) door de docent wordt uitgedaagd om een stap vooruit te zetten. In dit leerproces kan expliciet aandacht worden gegeven aan het ontwikkelen van de karaktertrekken van ondernemerschap. Daarnaast zal er aandacht zijn voor het bewustwordingsproces dat ondernemerschap een mogelijke beroepskeuze kan zijn.

## 2. **Hoogtepunten in het onderwijs**

Iedere school organiseert op regelmatige tijden hoogtepunten. Het kan gaan over de uitreiking van de diploma's, de sportwedstrijden, de culturele activiteit. Aan deze bijeenkomsten kan een extra hoogtepunt worden toegevoegd dat direct betrekking heeft op de ondernemende kwaliteiten van de leerling. Een voorbeeld is de uitreiking van een certificaat van ondernemerschap. Maar ook in de wijze waarop het hoogtepunt georganiseerd wordt, kan ondernemerschap aan de orde komen. Hoogtepunten lenen zich ervoor om zoals een mini-onderneming georganiseerd te worden.

## 3. **Schoolcultuur**

Bij het opbouwen van de ideale ondernemende school zijn in de interne organisatie van de school twee zaken aan de orde: de aanwezigheid van ondernemerschap in het primaire proces (zijn er ondernemende docenten) en de aanwezigheid van ondernemerschap in het secundaire of het tertiaire proces (is er een ondernemende directie en een ondernemend bestuur). Ondernemende docenten zijn onontbeerlijk, maar duurzaamheid wordt alleen gegenereerd door een ondernemende directie en een ondernemend bestuur.

#### 4. **Speciale kwaliteiten van de docent**

Docenten bepalen de kwaliteit van het onderwijsproces. Zij zijn dus bepalend voor de ontwikkeling van de ondernemende karakterkenmerken van de leerlingen. Ondernemende docenten:

- Hebben de karaktereigenschappen van ondernemerschap.
- Zijn goede pedagogen.
- Ontwikkelen voortdurend hun (vak)kennis ter ondersteuning.
- Kunnen hun onderwijs zelf inrichten en schenken daarbij aandacht aan het ontwikkelen van ondernemerschap bij leerlingen.
- Kunnen hun onderwijs met de hoogtepunten zelf ontwerpen en schenken daarbij aandacht aan het ontwikkelen van ondernemerschap van leerlingen.
- Hebben zicht op de eigen uitdagingen en die van de leerlingen.
- Werken samen met en leren van en aan partners binnen en buiten de school.

#### 5. **Samenwerking met buitenschoolse partners**

De ondernemende school is onderdeel van een omgeving die continu in ontwikkeling is. Interactie tussen de school en haar omgeving loopt via samenwerking tussen de school en de buitenschoolse

partners, zoals gemeenten, bedrijfsleven, zorgverleners en politie. Veel van ondernemerschap van scholen houdt verband met het verbinden van de school met de omgeving. In het sectorraamwerk wordt de term nabijheid gebruikt om aan te geven in welke richting die verbinding door een ondernemende school wordt ontwikkeld: arbeidsnabijheid, R&D-nabijheid, gemeenschapsnabijheid en thuisnabijheid.

#### 6. **De inrichting van het schoolgebouw**

In de inrichting van het schoolgebouw wordt de relatie van de school met de omgeving ruimtelijk geconcretiseerd. Het versterkt de mogelijkheid om hoogtepunten te organiseren. Het creëert oefensituaties voor leerlingen als voorbereiding op het betreden van de ruimte buiten de school en het zich daar gedragen op basis van de in de school aangeleerde competenties. Het geeft de school de gelegenheid om deel te worden van de omgeving en daar een rol in te gaan spelen. Van daaruit zal ook de verandering van de ruimtelijke organisatie van de back-office plaatsvinden waarbij de uniforme klaslokalen worden omgezet in multiforme leergebieden gebaseerd op verschillende m<sup>2</sup> afhankelijk van het type leren dat plaatsvindt en waar docenten de ruimte hebben om hun onderwijs voor te bereiden.

## Hoger onderwijs: ondernemendheid en ondernemerschap

Het sectorraamwerk voor het hoger onderwijs presenteert een visie op de wijze waarop het hoger onderwijs kennis en vaardigheden van studenten op het gebied van ondernemendheid en ondernemerschap kan bevorderen. Daarnaast doet het ontwerpteam twee aanbevelingen richting het hoger onderwijs om ondernemerschap en ondernemendheid te verankeren:

1. **Stel ondernemendheid voorop.** Ondernemerschap wordt doorgaans geassocieerd met het oprichten en opbouwen van bedrijven, terwijl de Europese behoefte veel algemener ondernemendheid centraal stelt: een ondernemende houding en het vermogen om ideeën om te zetten in daden. Meer ondernemendheid is van belang voor alle studenten en past in alle opleidingen, ook wanneer ondernemerschap in de zin van het starten van een bedrijf niet aan de orde is. De term ondernemendheid vermijdt de directe associatie met het oprichten van bedrijven en dat mensen het zien als iets specifiek dat hen niet raakt. Het verdient daarom aanbeveling om ondernemendheid voorop te stellen en ondernemerschap te zien als een specifieke uiting van ondernemendheid
2. **Een visie voor een instelling** zal het meeste zin en effect hebben als die door en vanuit de instelling zelf wordt geformuleerd en als die visie voldoende rekenschap geeft aan de verschillen binnen de instelling en van de verbindende elementen op het gebied van ondernemendheid en ondernemerschap.
3. **Versterk de kennisbasis** in en met het onderwijs door het bevorderen van ondernemendheid en ondernemerschap – best practices, indicatoren – en bevorder samenwerking tussen de instellingen, bijvoorbeeld door een gezamenlijk expertisecentrum op te zetten.



Het droombeeld van een ondernemende hoger onderwijssector kan als volgt worden omschreven:

***Dat alle instellingen en opleidingen op een hen passende (en gedifferentieerde) wijze ondernemendheid en ondernemersvaardigheden bevorderen, met als resultaat:***

- > ***vakkundige én ondernemende studenten die in staat zijn hun maximale potentieel te realiseren***
- > ***meer ondernemende werknemers en betere ondernemers***

Een individuele instelling kan dit bereiken door zich te richten op de volgende acht aandachtspunten.

#### **1. Het eindprofiel van de student**

Het stimuleren van ondernemendheid en ondernemerschap begint met de vraag: hoe ziet het profiel van de ondernemende student er uit en welke competenties passen bij dat profiel?

#### **2. Inrichting van het onderwijs**

##### **a) Ondernemendheid**

Ondernemendheid staat op zich los van de inhoud van het onderwijs. Veeleer zullen onderwijsvormen bepalen of de ondernemendheid wordt gestimuleerd en gecultiveerd. In principe zullen in iedere opleiding minstens een aantal vakken zich lenen voor "ondernemende" onderwijsvormen. Dat wil zeggen dat zij aanzetten tot initiatief, creativiteit, flexibiliteit en kansen zien: vier belangrijke eigenschappen bij het omzetten van ideeën in daden.

##### **b) Ondernemerschap**

Onderzoek wijst uit dat het gros van de studenten zich niet bewust is van ondernemerschap als een alternatief voor een baan in loondienst. Dat pleit voor een aanpak die al in een heel vroeg stadium van de opleiding werkt aan het creëren van bewustzijn bij studenten dat die optie er is. Na bewustwording moet er gewerkt worden aan interesse en het echt aanwakkeren van een wens bij studenten om ondernemer te worden. Het doel moet echter actie zijn: het doen.

#### **3. Internationale dimensie**

Expliciete aandacht en daarom hier apart benoemd vraagt de internationale dimensie. Het opereren in de Nederlandse context leidt nog altijd snel tot het beperken tot de Nederlandse context. Structurele uitwisseling van docenten tussen landen in Europa is wenselijk. Dit om van elkaar te leren en tevens om aan de eigen studenten te kunnen overbrengen wat de mogelijkheden elders binnen Europa zijn.

Omgekeerd geldt dat ondernemerschapsonderwijs ook gericht kan worden op buitenlandse studenten die wellicht hier de beste mogelijkheden vinden voor de vervulling van hun ambities.

#### **4. Kennisexploitatie**

Kennisexploitatie staat momenteel hoog op de agenda en er is sprake van nieuw elan op het gebied van kenniscirculatie en kennistransfer. Hier liggen goede kansen voor dwarsverbanden met ondernemendheid en ondernemerschap, door studenten een rol te geven in dit proces.

#### **5. Extracurriculaire activiteiten**

Naast activiteiten die plaatsvinden in het onderwijs en gericht zijn op stimulering van ondernemendheid, kunnen extra-curriculaire activiteiten een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden - zoals netwerken, samenwerken en verkopen van de eigen ideeën en attitude.

#### **6. Samenwerking met externe partners**

Voor het omzetten van ideeën in daden is veelal samenwerking nodig tussen mensen met uiteenlopende kennis en ervaring. De onderwijsinstelling kan samenwerken, over de bestaande grenzen heen kijken. Dit kan bevorderd worden door partnerships op te tuigen met andere universiteiten, hogescholen, Centres of Entrepreneurship, bedrijven en vooral ondernemers. Het zal bijdragen aan de vorming van de ondernemende houding van de student.

#### **7. Commitment, draagvlak, cultuur**

Commitment op het hoogste bestuurlijke niveau aan het belang van een ondernemende houding van studenten en een toename van het aantal studenten dat kiest voor het zelfstandig ondernemerschap, is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van de succesformule.

#### **8. Teach the teachers**

Per opleiding zou gewerkt kunnen worden met ambassadeurs die op vakinhoudelijk gebied en qua attitude en vaardigheden passen binnen het profiel van een ondernemende docent. Door hen te scholen in onderwijs(vormen) gericht op ondernemendheid en ondernemerschap, kan gewerkt worden aan het ontwikkelen van netwerken op instellingsniveau die in een later stadium kunnen uitwaaiëren buiten de eigen instelling op landelijk en internationaal niveau.

