

Op weg naar een ondernemende samenleving

Ondernemerschap en duurzame werkgelegenheid

EEN UITGAVE VAN ONDERNEMEND.NU

Op weg naar een ondernemende samenleving

Ondernemerschap en duurzame werkgelegenheid

EEN UITGAVE VAN ONDERNEMEND.NU

Voorwoord

‘Op weg naar een ondernemende samenleving’ is een publicatie in een reeks van drie die tot eind 2014 verschijnen in het kader van het project Onderwijs en Ondernemerschap. Met de reeks wordt beoogd de gedachtevorming en de aandacht rondom ondernemend gedrag en zelfstandig ondernemerschap in het onderwijs onder de aandacht te brengen (en te houden).

Deze publicatie is geschreven door Hilde Agterbos (KCH) en benadrukt het belang van ondernemerschap voor de individuele mens en de samenleving als geheel.

Onderwijs en Ondernemerschap

Steeds vaker horen we de uitspraak ‘iedereen moet ondernemend zijn, maar niet iedereen hoeft uiteindelijk ondernemer te worden’. De huidige economische ontwikkelingen vragen van medewerkers een zelfstandige en proactieve, ondernemende houding met verantwoordelijkheid voor de organisatie. Het onderwijs speelt daarin een belangrijke rol, bijvoorbeeld door integratie van ondernemerschapsonderwijs in de reguliere lesprogramma’s. Uiteindelijk doel is om in onderwijsprogramma’s jongeren te stimuleren en docenten uit te dagen tot een ondernemende houding en ondernemend gedrag.

In het project zorgen de partners er met elkaar voor dat hun kennis, kunde en ervaring op het terrein van ondernemerschap en onderwijs wordt verspreid via de website www.ondernemend.nu. Hier komt de volledige ‘ondernemerschaps(leer)lijn’ in de opleidingskolom aan bod. De route van deze leerlijn loopt vanaf het primair, via voortgezet, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs tot op de arbeidsmarkt. Het project Onderwijs en Ondernemerschap wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW. Partners in het project zijn onder meer het ministerie van EZ, AgentschapNL, FNV Zelfstandigen, Higherlevel VNO-NCW, MKB Nederland, KvK, Qredits, Jong Ondernemen en Kenniscentrum Handel.

Participanten in het project zijn: PO Raad, VO Raad, MBO Raad en AOC Raad, samenwerkende HBO-instellingen en Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven.

Roelf Jager, projectleider en ambassadeur ondernemerschap
www.ondernemend.nu

December 2013

Op weg naar een ondernemende samenleving

Ondernemerschap en duurzame werkgelegenheid

Najaar 2013: de wereldeconomie krabbelt na de crash van 2008 langzaam overeind. De export trekt wereldwijd aan, Duitsland loopt in Europa voorop; Nederland blijft achter. De vraag naar het waarom wordt veel gesteld. En ook beantwoord. Maar vervolgens blijft een doelgericht handelen uit. In het huidige regeerakkoord van VVD en PvdA 'Bruggen slaan' en in het Sociaal Akkoord, getiteld 'Perspectief voor een sociaal én ondernemend land' wordt ruim aandacht besteed aan het belang van ondernemerschap voor de Nederlandse samenleving. De subtitel van het Sociaal Akkoord luidt 'Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én benutten', termen die direct refereren aan ondernemerschap. In de uitwerking in concrete maatregelen wordt de versterking van ondernemerschap echter amper genoemd^{1*}. Feitelijk worden alleen maatregelen genoemd voor zzp'ers, met name ter voorkoming van schijnzelfstandigheid². Men focust vooral op het behoud van banen en op maatregelen om werkzoekenden (sneller) aan een baan te helpen – de traditionele instrumenten worden daarbij benadrukt: werktijdverkorting, omscholing, loonsubsidie. Op deze manier wordt Nederland niet per se ondernemender.

Dit essay argumenteert dat we – bestuurders, economen, werkgevers, werknemers én onderwijsmensen – creatiever moeten denken en handelen, sectoroverstijgend, internationaler en innovatiever; en dat we daarmee sterker uit de crisis komen. Met oog voor de mensen om wie het gaat: werknemers die hun baan (dreigen te) verliezen, jongeren, ouderen, (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit begint bij de versterking van hun ondernemerschap, in de breedste zin van het woord. Dit essay geeft voorbeelden van concrete maatregelen waarmee we Nederland ondernemender kunnen maken.

De waarde(n) van ondernemerschap

Ondernemerschap is een belangrijke waarde voor de economie. Ondernemers creëren immers werkgelegenheid. Onderzoek in het kader van de Global Entrepreneurship Monitor³ toont aan dat landen waarin ondernemerschap gedragen wordt door de samen-

leving, doorgaans welvarender en competitiever zijn. Ondernemerschap stimuleert innovatie, groei van kennis, duurzaamheid en internationale samenwerking. Met name ambitieuze ondernemers dragen bij aan banengroei, innovatie en export⁴.

Maar de waarde van ondernemerschap voor een samenleving is groter dan dat. Naast het feit dat ondernemers zorgen voor werkgelegenheid – essentieel voor een goed functionerende maatschappij, zorgen ondernemers ook voor sociale cohesie. Werk creëert niet alleen inkomen, maar ook een sociale structuur. Voor werknemers (collega's, klanten), maar ook voor burgers. Vooral het mkb speelt hierbij een grote rol. Mkb-ondernemers vormen vaak het cement van regionale en lokale gemeenschappen⁵. Daarnaast is zelfstandig ondernemerschap van belang voor het behoud van specifieke kennis en vakmanschap. De vakman voor wie in loondienst te weinig werk is, kan vaak wel als zelfstandig ondernemer zijn gespecialiseerde werk uitvoeren. Zo blijft hij – en zijn vakmanschap – behouden voor de samenleving⁶.

Definities van ondernemerschap

Ondernemerschap is een brede noemer. De meest gehoorde definitie van een ondernemer is iemand die een bedrijf heeft én runt. Meer algemener wordt gesteld dat een ondernemer iemand is die werkt voor eigen inkomsten en risico⁷. Wikipedia stelt dat een ondernemer 'een persoon [is] die iets onderneemt, en daarmee een of andere maatschappelijke bijdrage levert.' (nl.wikipedia.org/wiki/Ondernemer). In dit essay wordt 'ondernemerschap' even zo breed opgevat, namelijk als een conglomeraat van houding, kennis en vaardigheden, waarmee bepaalde prestaties worden neergezet. De omstandigheden waaronder mensen deze prestatie laten zien, verschilt daarbij aanzienlijk van persoon tot persoon. En het type prestatie verschilt zelfs nog meer – ondernemers kunnen iets produceren of iets laten produceren, een dienst leveren, een product verhandelen, een evenement organiseren, enzovoorts. De overeenkomst is dat elke 'ondernemer' waarde creëert, in de vorm van geld/inkomen én in de vorm van werk/tijdsbesteding. In ieder geval voor zichzelf, maar vaak ook voor anderen in zijn omgeving.

^{1*} voor noten zie pagina 20

Kenmerken van ondernemerschap

Er circuleren veel lijstjes waarin kenmerken van (succesvolle) ondernemers worden opgesomd, onder andere op internet⁸. Veel voorkomende termen in deze lijstjes zijn: zelfstarter, pro-actief, creatief, zelfvertrouwen, nieuwsgierig, leergierig, lef, doelgericht, ambitieus, communicatief en netwerker. Een ondernemer wordt daarom ook wel een 'jack of all trades' genoemd, een manus van alles dus.

Kenniscentrum Handel heeft in samenwerking met dr. M. Driessen (Entrepreneur Consultancy BV), drs. M.G. Verhoef (Oriste Business Values) en prof. dr. M. van Praag (Universiteit van Amsterdam / Amsterdam Center for Entrepreneurship) een aantal van deze kenmerken gebundeld en geordend, rondom de centrale acties: kansen zien, kansen grijpen en waarde creëren. In Tabel 1 worden enerzijds (persoons)kenmerken voor ondernemerschap genoemd: de bouwstenen voor een ondernemende houding. Anderzijds staan de noodzakelijke kennis en vaardigheden van een (startende) ondernemer centraal⁹.

Tabel 1: Kenmerken van ondernemend gedrag en ondernemerschap

	Ondernemend gedrag	Ondernemerschap
Kansen zien	Ik weet wat ik wil	Ik ken mijn markt
	Ik wil zaken verbeteren	Ik ken en gebruik mijn netwerk
	Ik weet wat anderen willen	Ik ben interessant voor de klant
Kansen grijpen	Ik zet plannen om in acties	Ik maak een ondernemingsplan
	Ik ga werkelijk aan de slag	Ik start mijn onderneming
	Ik neem verantwoordelijkheid	Ik ben een doorzetter
Waarde creëren	Ik weet wat ik waard ben	Ik verbeter mijn onderneming voortdurend
	Ik krijg zaken voor elkaar	Ik heb klanten die mij aanbevelen bij anderen
	Ik werk zelfstandig en kan ook samenwerken	Ik zorg voor de continuïteit van mijn onderneming

Opvallend is dat veel van deze kenmerken ook voorkomen op lijstjes van werkgevers over de 'ideale werknemer', van kenmerken van succesvolle werknemers en van succesvolle organisaties¹⁰. Ook zijn de ondernemerskenmerken terug te zien in Covey's zeven eigenschappen voor persoonlijke effectiviteit¹¹.

Ondernemers creëren werk, en meer...

In de dagelijkse praktijk bestaat er niet één soort ondernemerschap. In feite bestaan er net zoveel soorten ondernemerschap als er ondernemende mensen zijn.

- Zelfstandige zonder personeel (zzp'er): échte economische zelfstandigheid**

Voorheen vaak free-lancer genoemd. De zzp'er werkt meestal vanuit een passie voor zijn vak en een hang naar zelfstandigheid. Voor zijn levensonderhoud wil hij niet afhankelijk zijn van een baas. Hij zoekt en vindt zijn eigen klanten/opdrachtgevers en voert zijn werk uit naar eigen inzicht en standaarden, en bepaalt zijn eigen werktijden en tarieven. Vaak gaat het om échte vakspecialisten. Ook werkt de zzp'er vaak in netwerken en/of netwerkorganisaties, al dan niet georganiseerd via internet. Op die manier komt hij aan zijn klanten, wisselt hij kennis en ervaringen uit, ervaart hij collegialiteit en levert hij toegevoegde waarde aan zijn klant doordat hij deze helpt aan betrouwbare expertise die de klant zelf niet bezit. De meeste zzp'ers zijn zeer tevreden over de manier waarop zij hun werk hebben georganiseerd¹².
- De kleine en middelgrote ondernemer: spil in sociale samenhang**

Ook de mkb-ondernemer heeft vaak als drijfveer zijn passie voor het vak en onafhankelijkheid. Daarnaast wil hij niet alleen graag 'eigen' baas zijn, maar ook zijn eigen werkomgeving creëren: in zijn eigen organisatie, met eigen personeel. In feite is dit het grote verschil tussen een (typische) zzp'er en een mkb'er. De meeste mkb'ers willen dan ook wel groeien, zij het meestal in een gematigd tempo. Mkb-ondernemers zijn een erg belangrijke factor in de maatschappij. Zij creëren niet alleen de meeste banen – 85% van alle nieuwe banen zijn gecreëerd in het mkb – maar ook voor het grootste deel van de beroepsbevolking, die middelbaar

opgeleid is (circa 60%)¹³. Daarnaast zijn mkb-ondernemers erg belangrijk voor de regionale economie en voor sociale samenhang op lokaal en regionaal niveau. Zij onderhouden (vaak langlopende) contacten met verschillende mensen, waaronder leveranciers, klanten, collega-ondernemers en overheidsfunctionarissen (bijv. politie, gemeente, school). Daarnaast treden ze vaak op als initiator voor lokale evenementen en/of als sponsor voor goede-doelenacties en lokale verenigingen.

- **De ambitieuze ondernemer: bron van welvaart en banen**

De ambitieuze ondernemer, ofwel groei-ondernemer, heeft vaak niet alleen een passie voor zijn vakgebied, maar vindt vooral uitdaging in het opbouwen van een organisatie, het neerzetten van een verdienmodel, de creatie van een nieuwe omgeving. De ambitieuze ondernemer heeft niet zelden de drang én de visie om de wereld te verbeteren en wil dit ook graag bewerkstelligen. Hij is doorgaans competitief ingesteld. Ambitieuze ondernemerschap gaat dan ook vaak samen met innovatie¹⁴. De groei van de onderneming gaat over het algemeen hard, zowel qua omzet als qua personeel. Hoewel doorgaans maar een zeer klein percentage ondernemers (4%) behoort tot deze groep, zijn zij verantwoordelijk voor 38% van de werkgelegenheidsgroei¹⁵. Door hun hogere omzetrealisatie kunnen zij vaak een groter beroep doen op andere ondernemers, zoals toeleveranciers, financieel experts en dienstverleners op het gebied van personeel en marketing. Daarmee stimuleren zij in hoge mate de (regionale) welvaart.

- **De ondernemende werknemer: ideaal personeel**

Deze vorm van ondernemerschap wordt vaak over het hoofd gezien, maar is wel steeds meer van belang. Ondernemerschap van werknemers klinkt wat tegenstrijdig, maar is het niet. Afgezien van het feit dat de ondernemende werknemer niet als eigen baas voor eigen risico werkt, heeft hij – mits zijn werkgever daarvoor de ruimte geeft – een belangrijke inbreng als het gaat om kennis en innovatie. Hij is creatief, pikt snel signalen op en kan ervoor zorgen dat er nieuwe projecten worden gestart, die leiden tot nieuwe marktkansen, omzet en werkgelegenheid. Dit

geldt zeker ook voor meer ervaren werknemers: zij kennen hun vak en hun markt en pikken snel de échte vernieuwingen op¹⁶.

- **De ondernemende organisatie: het hart van innovatie**

Ondernemende organisaties zijn zo georganiseerd dat zij (ongemerkt) voortdurend veranderen en vernieuwen. Zij spelen niet alleen in op de markt (dat moet elke ‘gezonde’ organisatie), maar lopen erop vooruit. Zij maken zogezegd hun markt: ze creëren de vraag waarop zij het antwoord hebben. Ze worden daarom ook wel ‘innovatieve organisaties’ genoemd¹⁷. Ondernemende organisaties kennen niet alleen een ondernemende directie, maar ook ondernemende teams. Dit betekent niet dat elke individu dat er werkt even ondernemend van aard is of moet zijn, maar wél dat er een ondernemende bedrijfscultuur is. Een open cultuur, waarin diversiteit, kennis en nieuwe ideeën gewaardeerd worden en waarin falen niet direct afgestraft wordt. Kenmerkend is dat ondernemende organisaties veel tijd en middelen richten op onderzoek en productontwikkeling, maar ook op scholing en de introductie van nieuwe werkwijzen en organisatiestrategieën. Zij zijn daarmee niet alleen een drijvende kracht achter technologische innovatie, maar ook achter sociale innovatie¹⁸.

Kortom, ondernemers maken werk van zichzelf en hun omgeving. Zij zoeken geen werk, maar maken het. En creëren daarmee welvaart voor zichzelf en anderen en dragen bij aan sociale samenhang.

De toekomst vraagt om ondernemerschap

Nederland behoort volgens het World Economic Forum tot de ‘innovatie-gedreven’ economieën, zoals alle ontwikkelde landen. Daarvoor is de ontwikkeling van kennis – en daarmee nieuwe producten en diensten – onontbeerlijk¹⁹. De Nederlandse economie moet het niet hebben van goedkope arbeid of een rijkdom aan grondstoffen, maar van ondernemerschap en innovatie. Te meer omdat de toekomst, zowel op korte als langere termijn, extreem veel en diepgaande veranderingen met zich mee zal brengen, die elk

mens, elke regio en elke sector zullen raken. Het Center for Strategic and International Studies (CSIS) heeft uit een langlopend en diepgaand onderzoek de meest relevante, internationaal-maatschappelijke trends gedestilleerd, de 'zeven revoluties'²⁰. Dit zijn:

(1) Bevolking	Door betere leefomstandigheden (voedsel, zorg) blijven meer mensen leven en worden we steeds ouder. De wereldbevolking groeit dramatisch, maar deze groei vindt niet gelijkmatig plaats. Er is wereldwijd een trek naar de (grotere) steden. Landelijke regio's hebben juist met bevolkingskrimp te maken. Tot slot vindt er steeds meer migratie plaats over landsgrenzen heen.
(2) Duurzaamheid	Natuurlijke hulpbronnen zijn eindig; tegelijkertijd wordt er steeds meer een beroep op gedaan. Niet alleen op fossiele brandstoffen, maar ook op basisvoorwaarden als water, landbouwgrond, natuur en schone lucht.
(3) Technologie	Computers, internet, maar ook biomedische ontwikkelingen worden steeds meer deel van het dagelijks leven. Veel mensen functioneren niet meer zonder smartphone; robots verzorgen steeds meer dagelijkse taken. De 'wearables', zoals het smart-horloge, staan voor de deur en ook in het lichaam geïntegreerde chips zijn geen science-fiction meer.
(4) Informatie	Het creëren, verzamelen, manipuleren en verwerken van data wordt steeds belangrijker en is letterlijk grenzeloos. Massamedia zijn alomtegenwoordig en oppermachtig. Tegelijkertijd wordt informatie steeds vaker gepersonaliseerd en kiezen mensen hun eigen informatiekanaal en -bronnen uit het enorme aanbod.
(5) Economie	Internationalisering is een feit en zal alleen nog sterker worden. Nieuwe economieën, met name de zogenaamde BRICS-landen (Brazilië, Rusland, India, China en Zuid-Afrika), worden 's werelds hoofdrolspelers, zowel in productie als consumptie. Andere opkomende landen, met name in Afrika en Midden- en Zuid-Amerika, zullen snel aanhaken.
(6) Veiligheid	Zowel op straat- als op staatsniveau is veiligheid steeds vaker een belangrijk punt. Fraude, criminaliteit en geweld bedreigen ons op elk niveau. Veiligheidsmaatregelen kosten véél geld en tijd en gaan ten koste van privacy en sociaal vertrouwen, terwijl dit juist nodig is voor maatschappelijke voorspoed.
(7) Leiderschap	Mensen stellen hun eigen 'leidende principes' op en zoeken daar hun 'leiders' bij. De traditionele natiestaat krijgt steeds minder invloed, evenals religieuze autoriteiten. Daarbij zullen in de complexer wordende wereld steeds vaker (tijdelijke) coalities – publiek en privaat – nodig zijn om effectieve oplossingen te kunnen realiseren voor nieuwe problemen.

Op Europees en Nederlands niveau komen daar nog een aantal ontwikkelingen bij. Zo wordt er een toenemende polarisatie van de banenstructuur gesignaleerd: er komen meer banen aan de onderkant én aan de bovenkant van de arbeidsmarkt, terwijl het middensegment stagneert of zelfs afneemt. Ook zal de arbeidsmarkt verder flexibiliseren: goudgerande werknemersregelingen verdwijnen, mensen zullen meer op zichzelf moeten kunnen terugvallen²¹.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zijn in de Verenigde Staten de zogenaamde '21st century skills' opgesteld door een partnerschap van overheid (US Department of Education), onderwijsorganisaties en internationale ondernemingen, zoals Adobe Systems, Apple, Ford, Microsoft, Philip Morris, Texas Instruments en Time Warner. De '21st century skills' omvatten vier pijlers; deze zijn benoemd in Tabel 2.

Tabel 2: De vier pijlers van '21st century skills' (bron: www.21stcenturyskills.org).

Kernvakken en interdisciplinaire thema's	Leer- en innovatievaardigheden	Informatie-, media- en technologievaardigheden	Levens- en loopbaanvaardigheden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basisinhoudelijke vakken (taal, vreemde talen, rekenen/wiskunde, aardrijkskunde, kunst, geschiedenis, natuurwetenschappen, staat- en maatschappijleer) ▪ Interdisciplinaire thema's (gezondheid, milieu & klimaat, burgerschap, ondernemerschap) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritisch denken ▪ Probleem-oplossen ▪ Creativiteit en innovatie ▪ Communicatie ▪ Samenwerken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatiekunde en zoekvaardigheden ▪ Mediawijsheid ▪ Digitale vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibiliteit en aanpassingsvermogen ▪ Initiatief en zelfsturing ▪ Sociale en interculturele vaardigheden ▪ Productiviteit en afrekenbaarheid ▪ Leiderschap en verantwoordelijkheid

Zoals te zien is, wordt ondernemerschap niet alleen expliciet genoemd als interdisciplinair thema, maar komen belangrijke kenmerken ook naar voren in de overige drie pijlers. Nederlandse onderwijsonderzoekers herkennen overigens veel in het '21st Century Skills'-programma. Elementen komen overeen met experimenten met competentiegericht leren, projectgericht leren of het 'nieuwe' leren. Ervaringen uit het recente onderwijsverleden (competentieleren, het 'nieuwe leren') hebben veel scepsis opgeleverd, vooral bij het grote publiek. Desondanks onderschrijven deskundigen de noodzaak van dergelijke vaardigheden voor de toekomst van een goed werkende arbeidsmarkt en maatschappij, ook in Europa, inclusief Nederland²².

Succesvol ondernemerschap niet vanzelfsprekend

'Greed is good' spreekt Gordon Gekko in de film 'Wall street'. Deze klassieke toespraak²³, eind jaren '80, markeert de omslag die sindsdien in Nederland heeft plaatsgevonden. Ondernemerschap werd jarenlang met *dédain* of zelfs met argwaan bekeken. Een ondernemer was op z'n best een suffe middenstander, een hardwerkende burgerman (een scheldwoord destijds in progressieve kringen); een succesvolle ondernemer eerder een 'uitbouter', zowel van de consument als van de werknemer. Geld was bijna een vies woord. Gevolg: slechts weinig mensen wilden ondernemer worden. De zekerheid van een vaste baan, liefst van 9 tot 5, was aantrekkelijker dan de lange werkdagen en het financiële risico dat hoorde bij ondernemerschap. Tot begin deze eeuw koos nog geen 2% van alle studenten voor een ondernemende loopbaan²⁴. Op internationale lijstjes bungelde Nederland steevast onderaan als het ging om starterspercentages, groeiambities van ondernemers en innovatieve initiatieven²⁵. De omslag betrof allereerst de waardering voor ondernemerschap en (individuele) ondernemers. Deze waardering heeft zich vertaald in een groei van het aantal starters en ook in het aantal daadwerkelijk succesvolle ondernemers. Tegenwoordig geeft 26% van de hbo- en wo-studenten en 34% van de mbo-studenten aan ondernemerschap als optie te zien voor hun vervolgcariëre²⁶. Anno 2013 is één op de zeven werkenden zelfstandig ondernemer en starten tien keer zoveel mensen als zzp'er dan dat er mensen een vaste baan in loondienst krijgen²⁷.

Sinds begin deze eeuw heeft de Nederlandse overheid sterk ingezet op ondernemerschapsonderwijs. Op alle onderwijsniveaus zijn initiatieven gestart onder de noemer 'Onderwijs en ondernemen', zoals kennismakingslessen met ondernemen, bedrijfsbezoeken, gastlessen, ondernemersgames, theorielessen, leerling- en studentbedrijfjes tot startersondersteuning op hbo- en universitair niveau. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen: het aantal starters is sterk gestegen – en daarbinnen is vooral het aandeel jonge starters sterk gegroeid. In de jaarlijkse ranking van het World Economic Forum staat Nederland sinds 2006 in de top 10 van meest concurrerende landen ter wereld. Overigens, onlangs werd bekend dat 'we' daarin wél gedaald zijn van de 5^e naar de 8^e plaats. Dit wijst volgens één van de onderzoekers, prof. dr. Volberda, op een sterke behoefte aan daadkrachtig innovatiebeleid en een focus op excellent onderwijs²⁸. Ook uit ander onderzoek blijkt dat Nederland vooral achterblijft als het gaat om ambitieuze, ondernemende bedrijven. Die ondernemingen dus die innovatie in hun genen hebben, en die daarmee hun omzet én de werkgelegenheid een impuls geven. Hoewel de regering innovatie stimuleert via het Topsectorenbeleid, blijkt dit (nog) niet goed te werken, waarschijnlijk omdat dit beleid te veel gericht is op technologie en te weinig oog heeft voor de menselijke factor. Echt succesvolle innovaties zijn meestal combinaties van technologische en sociale innovaties: flexibel organiseren, horizontaal managen, slimmer werken en co-creatie, waardoor technologische innovaties beter renderen²⁹. Ondernemende mensen – entrepreneurs én intrapreneurs – zijn daarvoor een onontbeerlijke schakel.

Méer ondernemerschap: kansen zien, kansen grijpen

Overheid, bedrijfsleven en onderwijs kunnen op verschillende manieren Nederland ondernemender én daarmee creatiever en innovatiever maken. Hieronder worden voorbeelden gegeven van concrete maatregelen die ondernemerschap versterken – voor starters, kleine en grote ondernemers, ondernemende vakmensen en managers. Hierbij is aangehaakt bij de zeven thema's die de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderscheidt voor subsidiemaatregelen in het kader van de 'Regeling cofinanciering sectorplannen'.

Arbeidsinstroom en begeleiding jongeren

Veel jongeren weten vaak nog niet goed wat ze precies willen. Ook hebben ze lang niet altijd een goed beeld van de sector en/of de beroepen en activiteiten daarin. Daarbij kennen ze hun eigen sterke en zwakke punten vaak niet goed, laat staan of deze matchen met de eisen van een bepaalde sector of beroep. Bedrijven kunnen jongeren helpen met het maken van een goede keuze door actief te participeren in ondernemerschapsonderwijs. Hierin kan men bijvoorbeeld gastlessen geven of studentbedrijven coachen. Zo krijgen jongeren niet alleen een beter beeld van het werk binnen een sector, maar ook van kansen en mogelijkheden. Ondernemers en werknemers zelf kunnen jongeren op die manier interesseren voor hun eigen sector én doen tegelijkertijd kennis op voor de 'markt' van de toekomst. Ook partnerorganisaties als banken, Kamer van Koophandel, Belastingdienst, UWV, brancheverenigingen en vakbonden kunnen in het onderwijs hun steentje bijdragen. Daarnaast zijn er veel (oudere) ondernemers, die denken aan stoppen, maar geen opvolger hebben. Zij zouden kunnen overwegen om een jongere als leerling in dienst te nemen, die op termijn het bedrijf zou kunnen en willen overnemen. Door een gezond bedrijf over te nemen, verdubbelt de kans op succes voor een startende ondernemer. Na vijf jaar is 96% van de overnemers nog actief, tegenover 50% van de starters³⁰. Gemeenten, ondernemersverenigingen en onderwijsinstellingen zouden gezamenlijk gericht actie kunnen nemen om zulke matches tussen opvolgerloze stoppers en aankomende starters succesvol te kunnen maken.

Behoud oudere vakkrachten

In veel sectoren maakt men zich zorgen om verlies van opgebouwde kennis en ervaring. Oudere werknemers moeten weliswaar langer doorwerken, maar kunnen zij dat ook? Sommige banen zijn fysiek erg zwaar, andere juist psychisch. Ouderen kunnen ontlast worden, maar tóch van waarde blijven voor het bedrijf of de sector. Bijvoorbeeld door hen bepaalde ondernemersvaardigheden aan te leren, die specifiek gericht zijn op innovatie. Of juist vaardigheden gericht op de coaching van jongeren en (nieuwe) collega's. Op die manier blijft het vakmanschap niet alleen behouden, maar krijgt ook meerwaarde voor het bedrijf.

Arbeidsinstroom van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Hoewel fulltime zelfstandig ondernemerschap niet voor iedere langdurig werkloze of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte ideaal zal zijn, biedt re-integratie naar zelfstandig ondernemerschap doorgaans duurzamere uitstroom dan traditionele re-integratie naar werk in loondienst²⁷. Juist voor mensen die moeite hebben met autoriteit en/of regels, zou (parttime) ondernemerschap zicht kunnen bieden op een succesvolle terugkeer in het arbeidsproces. Men zou bijvoorbeeld kunnen denken aan combi-ondernemerschap: tweetallen of kleine groepen van gelijkgestemden die elkaar op ondernemerscompetenties aanvullen, en die samen – onder begeleiding – een bedrijf opzetten. Zo zou men kunnen starten via een beschermde constructie, zoals nu al gebeurt bij de student-ondernemingen in het onderwijs. Scholing in ondernemende vaardigheden komt overigens ook het werknemerschap van deze groep ten goede. Bijkomend effect is dat dergelijke vaardigheden, mits aangeboden via een integer leer-/coachingstraject, het zelfvertrouwen vergroten en daarmee ook de mogelijkheden die zij voor zichzelf zien.

Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid

Een ondernemende houding vergroot mobiliteit op de arbeidsmarkt en versterkt duurzame inzetbaarheid. Ondernemende werknemers geven tijdig aan wat zij kunnen en niet (meer) kunnen, komen met alternatieve oplossingen, zien mogelijkheden om hun

werk zelf in te richten en denken daarbij mee met de organisatie. Ze zijn daarbij goed in verandermanagement: ze hebben de visie, de drive en de motivatie om hun gedrag en/of hun werkzaamheden te veranderen als dat nodig is.

Scholing

Zowel op mbo- als hbo-niveau kan men sinds een paar jaar een certificaat Ondernemerschap behalen, naast of als onderdeel van een andere studie. Onderwijsinstellingen bieden deze opleidingen ook steeds vaker als deeltijd-/avondcursus aan. Ook in de semi-publieke en particuliere sector zijn er veel initiatieven opgezet, van avondcursussen tot startersbegeleiding en (lokale/regionale) ondernemersnetwerken, gericht op kennisdeling en advies. Het onderwijsaanbod varieert van het aanleren van ondernemend gedrag, oriëntatie op ondernemerschap, het schrijven van een ondernemersplan tot het starten en runnen van een eigen bedrijf, al dan niet gericht op een specifieke sector of branche. De arbeidsmarkt – werkgevers én werknemers – kan hierbij aansluiten. Op www.ondernemen.nu zijn de meest voorkomende mogelijkheden per onderwijstype gerangschikt. Daarnaast kan men gebruikmaken van het Ervaringscertificaat (EVC). Met het Ervaringscertificaat wordt in kaart gebracht welke (ondernemers) ervaring iemand heeft en vervolgens wordt deze ervaring gewaardeerd in termen van een mbo-opleiding. Hiermee kan men aantonen voor bepaalde onderdelen van die opleiding voldoende kennis en vaardigheden te hebben opgedaan in zijn werk, zodat daar eventueel vrijstelling voor verkregen kan worden.

Van-werk-naar-werk van met ontslag bedreigden (sectoraal en intersectoraal)

In outplacement- en/of loopbaantrajecten zou 'ondernemerschap' steeds in beeld moeten zijn als optie. Werknemers die met ontslag worden bedreigd, zouden bijvoorbeeld uitgebreid getest kunnen worden op hun ondernemerschapkenmerken en –vaardigheden. Bij een positieve uitkomst, zouden zij vervolgens gedurende een bepaalde tijd intensieve startersbegeleiding kunnen krijgen, waarbij ze deels binnen werktijd cursussen volgen en/of coaching ontvangen. Zeker als door het verlies van

werk ook verlies van (specialistische) kennis en vakmanschap dreigt, zou zelfstandig ondernemerschap een mogelijkheid zijn om dit voor het bedrijf en de sector te behouden. Ook in het geval het bedrijf een dergelijke expert niet meer fulltime nodig heeft, kan gedacht worden aan een zelfstandig ondernemerschap, al dan niet parttime. Daarbij zou men eveneens de combinatie kunnen maken met initiatieven die genoemd zijn bij andere thema's, zoals matching met bedrijfsoverdragers of starten van een 'beschermde' bedrijf, zelfstandig of samen met anderen.

Ook bij outplacement naar regulier werk komen ondernemersvaardigheden van pas. Veel carrièresites geven sollicitatietips die direct raken aan ondernemend gedrag. Alleen: als sollicitatietips gebracht tijdens een sollicitatietraining beklijft dit gedrag niet; het wordt aangeleerd om werk te zoeken. Dat leidt ertoe dat men de opgedane kennis en vaardigheden ook meestal slechts daarvoor inzet. Met een ondernemerstraining worden grotendeels dezelfde competenties ontwikkeld, maar dan in een breder verband waardoor de kans op blijvende verandering groter is.

Tot slot zou er gewerkt kunnen worden met een fonds voor starters. Zeker in kapitaalintensieve sectoren, zoals retail, horeca en landbouw, zou deze vorm van investeren een uitkomst kunnen zijn. Zo'n fonds zou gekoppeld kunnen worden aan een vorm van partnerschap tussen het 'oude' bedrijf en dat van de starter, zodat directe concurrentie uitblijft maar juist samenwerking kan groeien.

Goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Goed werknemerschap is ondernemend werknemerschap. Ondersteuning (training, coaching) op ondernemersvaardigheden is daarom voor alle werknemers een goed idee. Al was het maar omdat ondernemende werknemers samen een ondernemende organisatie kunnen maken. Maar... ondernemende werknemers vragen om goed werkgeverschap. Niet alleen in de formele sfeer, maar ook in de informele sfeer. Zoals aangegeven, is hierbij met name de bedrijfscultuur van groot belang. Door openheid te stimuleren, creativiteit te faciliteren, diversiteit (van mensen, van ideeën) te omarmen,

vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven en fouten te zien als leermomenten, creëert de werkgever een lerende organisatie. Daarbij is vooral ook belangrijk wát en hoe beloond wordt. Goed werkgeverschap op deze manier vormgegeven, faciliteert goed werknemerschap, en stimuleert zodoende innovatie en groei. Dit komt niet alleen ten goede aan het bedrijf zelf, maar straalt af op de hele sector en de regio waar het bedrijf zich bevindt.

Verder lezen...

Cedefop (2012). *Future skills supply and demand in Europe*. [Research paper, nr. 26]. Thessaloniki: Cedefop - European Centre for the Development of Vocational Training.

De Bruijne, A. (2009). *Organisatie zoekt intrapreneurs m/v. Over de noodzaak van cultuurinterventie*. Amsterdam: Total Identity.

De Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W. Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J. & Westhof, F. (2011). *Do SMEs create more and better jobs?* [Onderzoeksrapport]. Zoetermeer: EIM/Panteia.

Driessen, M. (2006). *De ondernemende ondernemer. Leer jezelf ontwikkelen tot een entrepreneur*. Houten: Entrepreneur Consultancy BV.

Morris, R. (2011). *2011 High-impact entrepreneurship Global report*. New York / Londen: Endeavor Center for High-Impact Entrepreneurship / GEMconsortium.

Mulder, R. & Ten Cate, R. (2006). *Innovatief ondernemen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Stam, E., Bosma, N., van Witteloostuijn, A., de Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jaspers, F. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. Den Haag: Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT).

www.ondernemend.nu

www.ondernemerschap.nl

csis.org/program/seven-revolutions

www.21stcenturyskills.org

Noten

- ¹ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). *Resultaten sociaal overleg en Bijlage Overzicht van maatregelen*. [Kamerbrief, dd. 11-04-2013, ref: 2013-0000045997]. *Sociaal Akkoord: cofinanciering Sectorplannen* en Bijlage *Cofinanciering van maatregelen in sectorplannen*. [Kamerbrief, dd. 19-06-2013, ref: 2013-0000082188]. *Menukaart. Cofinanciering maatregelen in sectorplannen*. [Bijlage bij de Regeling cofinanciering sectorplannen].
- ² Schijnzelfstandigheid is de situatie waarin werknemers door hun werkgever gedwongen zijn om arbeid te verrichten voor lage tarieven en eigen risico, zodat de werkgever afdracht van sociale premies omzeilt en geen risico loopt bij ziekte van de werknemer.
- ³ Xavier, S.R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M. & Vorderwülbecke, A. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global Report*. Londen: GEMconsortium/GERA.
- ⁴ Stam, E. & Bosma, N. (2012). *Ambitieuze ondernemerschap*. [Entrepreneurship update, nr. 13]. Amsterdam: Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE).
- ⁵ De Valk, M. (2004). Cement van de samenleving. Loek Hermans houdt niet van de verharding in de polder. *SER-Magazine, jrg. 2004, nr. 12*.
- ⁶ Sociaal Economische Raad (2013). *Handmade in Holland: vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie*. [Adviesrapport]. Den Haag: SER
- ⁷ Dijkman, I. & Oedit Doebe, W. (2008). *Ondernemerschap in kaart gebracht. Een onderzoek naar de kenmerken van ondernemers en ondernemende werknemers*. [Masterthesis, i.o.v. Kenniscentrum Handel]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- ⁸ Zie o.a.: www.ondernemend.nu; www.certificaatondernemerschap.nl; www.ikgastarten.nl; www.sprout.nl; www.entrepreneur.com.
- ⁹ Kenniscentrum Handel (2012). *Het ei van ondernemen*. [Brochure, herziene versie]. Ede: KCH. Onder meer gebaseerd op: Driessen, M. (2006). *De ondernemende ondernemer. Leer jezelf ontwikkelen tot een entrepreneur*. Houten: Entrepreneur Consultancy BV; Verhoef, M.G. (2012). *Over winnaars. De 10 bouwstenen voor ondernemers die samen gaan voor succes*. Voorburg: Oriste Business Values; en Mulder, R. & Ten Cate, R. (2006). *Innovatief ondernemen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- ¹⁰ Voor kenmerken van ideale en/of succesvolle werknemers, zie o.a.: www.careerwise.nl; www.job-interview-site.com; www.schaalx.com. Voor kenmerken van succesvolle organisaties, bijv.: www.mkbservicedesk.nl; www.innovatiemanagement.com.
- ¹¹ Covey, S.R. (1989). *The 7 habits of highly effective people. Powerful lessons for personal change*. New York: Free Press / Simon & Schuster.
- ¹² Dat het fenomeen zzp'er de laatste tijd wat in een negatief daglicht is komen te staan, is vooral te wijten aan een combinatie van crisis en een gebrek aan ondernemersvaardigheden. Veel zzp'ers zijn in de 'goede' tijd begonnen, met name in de bouw, transport en in de creatieve sector (al dan niet vanuit een uitkering), maar met te weinig bagage en zijn hierdoor nu in financiële problemen gekomen. Daarnaast zijn er de eerder genoemde 'schijnzelfstandigen' waartegen inmiddels maatregelen worden genomen.
- ¹³ De Kok, J., Vroonhof, P., Verhoeven, W. Timmermans, N., Kwaak, T., Snijders, J. & Westhof, F. (2011). *Do SMEs create more and better jobs?* [Onderzoeksrapport]. Zoetermeer: EIM/Panteia.
- ¹⁴ Stam, E., Bosma, N., van Witteloostuijn, A., de Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N. & Jaspers, F. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. Den Haag: Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT).

- ¹⁵ Morris, R. (2011). *2011 High-impact entrepreneurship Global report*. New York / Londen: Endeavor Center for High-Impact Entrepreneurship / GEMconsortium.
- ¹⁶ Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, S. (2011). Ondernemende werknemers in internationaal perspectief. *Economisch Statistische Berichten*, 96 (4616), 474-477; De Bruijne, A. (2009). *Organisatie zoekt intrapreneurs m/v. Over de noodzaak van cultuurinterventie*. Amsterdam: Total Identity.
- ¹⁷ Mintzberg, H. (1992/1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ¹⁸ Pleijster, F., Overweel, M. & Van der Zeijden, P. (2013). *Innoveren achter de schermen. Een studie naar sociale innovatie in het MKB op basis van cases uit de praktijk van het Syntens Innovatiecentrum*. Zoetermeer: Panteia / Ondernemerschap.nl.
- ¹⁹ Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2013). *The global competitiveness report 2013-2014. Full data edition*. Genève: World Economic Forum.
- ²⁰ Augenbach, S. (2012). *Seven revolutions*. [Handout]. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies (CSIS).
- ²¹ Allen, J. & van der Velden, R. (2011). *Skills for the 21st century: Implications for education. Essay for the Kenniskamer of the Ministry of Education, Culture and Science*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market (ROA); Cedefop - European Centre for the Development of Vocational Training (2012). *Future skills supply and demand in Europe*. [Research paper, nr. 26].Thessaloniki: Cedefop.
- ²² Psacharopoulos, G. & Schlotter, M. (2010). *Skills for employability, economic growth and innovation: Monitoring the relevance of education and training systems*. [EENEE Analytical Report no. 6]. München/Brussel: European Expert Network on Economics of Education / European Commission, Education and Culture; Voogt, J. & Pareja Roblin, N. (2010). *21st Century Skills. Discussienota*. [Rapport voor Kennisnet]. Enschede: Universiteit Twente.
- ²³ De 'Greed is good'-toespraak is in z'n geheel te bekijken via YouTube.
- ²⁴ Cijfers CBS-Statline; Tabel: Hoger onderwijs; voltijd afgestudeerden 2000-2004; kenmerken van werk; 14 februari 2011.
- ²⁵ Hartog, C., Hessels, J., Van Stel, A. & Wennekers, S. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Netherlands*. Zoetermeer: EIM/GEM/Ondernemerschap.nl.
- ²⁶ Hobéon (2012). *Nationaal studiekeuze onderzoek 2012: Keuzes binnen kaders. De kracht van profilering*. Den Haag: Hobéon.
- ²⁷ Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (2013). Ondernemers maken uw sectorplan sterker. [Open brief] *De Volkskrant*, 02-07-2013.
- ²⁸ Persbericht Rotterdam School of Management / Erasmus University, dd. 04-09-2013. *Nederland keldert uit de top-5 van meest concurrerende economieën*.
- ²⁹ Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM, jrg. 2011, nr. 1*, pp. 85-110.
- ³⁰ Persbericht Kamer van Koophandel, dd. 21-05-2013. <http://www.kvk.nl/nieuws/bedrijf-kopen-biedt-starter-bewezen-betere-kansen/>

Over de auteur

Drs. Hilde Agterbos (h.agterbos@kch.nl) werkt als onderwijskundige bij Kenniscentrum Handel. Zij studeerde Nederlands en Toegepaste taalkunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Binnen haar studie Nederlands rondde zij de onderzoeksmaster Psycholinguïstiek (taalpsychologie) af. Daarna verrichtte ze promotieonderzoek naar 'mentale activering van lerenden' bij Onderwijskunde aan de Universiteit Twente. Zij onderzocht daarbij hoe en hoe effectief studenten van het middelbaar technisch beroepsonderwijs leren vanuit handleidingen of door vragen te stellen aan een vakdeskundige.

In haar werk bij Kenniscentrum Handel heeft ze die kennis in de praktijk toegepast. Hilde was nauw betrokken bij de opzet van de Training voor Praktijkopleiders en ze ontwikkelde handleidingen, leermaterialen, praktijkopdrachten en promotiematerialen (folders, beroepenfilms). Daarnaast heeft zij zich gespecialiseerd in het ontwerp van e-learning en (computer) simulaties. Ondernemerschap, praktijkleren en internationalisering zijn terugkerende thema's in haar werk.

‘Op weg naar een ondernemende samenleving’ is een publicatie van ondernemend.nu. Dit essay handelt over het belang van ondernemerschap voor een duurzame samenleving. Voor de versterking van ondernemerschap vormt het onderwijs een belangrijke basis.

Ondernemerschap is niet alleen van belang voor toekomstige ondernemers, maar ook voor werknemers. De arbeidsmarkt vraagt om mensen met een ondernemende houding. Dit blijkt een steeds belangrijker selectiecriteria te worden bij het aannemen van medewerkers.

Doelgericht werken, zelfstandigheid, innovatief vermogen en commercieel denken zijn enkele kwaliteiten van ondernemende mensen. Iedereen is in een bepaalde mate ondernemend: van de schoonmaker op de werkvloer tot de directeur van een multinational. Een ondernemende houding kun je ontwikkelen en verbeteren. En je kunt er al vroeg mee beginnen.

Ondernemend.nu is dé digitale toegangspoort tot alle relevante informatie over ondernemerschap van primair tot wetenschappelijk onderwijs. Het project wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW en wordt breed gedragen door het Netwerk Onderwijs en Ondernemerschap.

ondernemend.[nu](http://ondernemend.nu)