



## Tussenevaluatie O2LAB

**In opdracht van:**

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

**Publicatienummer:**

2020.167-2124-01

**Datum:**

Utrecht, 16 september 2021

**Auteurs:**

Anna Grond

Tessa Groot Beumer

Pieter Jan de Boer

m.m.v. Jasper Veldman en Yvette Baggen (WUR)



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Introductie.....</b>	<b>11</b>
1.1 Achtergrond en doelstelling van de tussenevaluatie.....	11
1.2 Onderzoekskader.....	13
1.3 Gebruikte aanpak en methoden .....	14
1.4 Leeswijzer .....	15
<b>2 De opzet van O2LAB.....</b>	<b>17</b>
2.1 Doelstelling en kenmerken van O2LAB.....	17
2.2 Het ontstaan en de ontwikkeling van O2LAB.....	18
2.3 Programmalijnen .....	20
2.4 Uitvoering, governance en financiering .....	22
2.5 Context van O2LAB.....	23
<b>3 Wat doet het O2LAB? .....</b>	<b>26</b>
3.1 Programmalijnen .....	26
3.2 Activiteiten buiten programmalijnen.....	33
<b>4 Werking O2LAB.....</b>	<b>35</b>
4.1 Doelenboom O2LAB .....	35
4.2 Reflectie op de geïdentificeerde knelpunten.....	36
4.3 Werking op programmalijnniveau .....	38
4.4 Werking op aanpakniveau .....	43
<b>5 Beantwoording onderzoeksvragen.....</b>	<b>47</b>
5.1 Knelpunten ondernemerschapsonderwijs .....	47
5.2 Effecten O2LAB .....	48
5.3 Een blik naar de toekomst .....	54
<b>6 Evaluatiemethodiek O2LAB .....</b>	<b>61</b>
6.1 O2LAB in breder kader .....	61
6.2 Kenmerken O2LAB die van invloed zijn op de evaluatiemethode .....	62
6.3 Mogelijkheden voor het meten van effecten van het O2LAB .....	64
6.4 Evaluatiemethodiek O2LAB-aanpak.....	65
6.5 Data verzameling.....	69
<b>Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 2. Beoogde resultaten en activiteiten binnen programmalijnen</b>	<b>73</b>
Studiegids .....	73
Onderzoeksagenda .....	74
Drijfverenonderzoek .....	75
Kennisdeling en agendering van ondernemerschapsonderwijs .....	75

Verbeterprojecten / Stimulering van projecten en samenwerking.....	76
<b>Bijlage 3. Aanbevelingen op de programmaliijnen .....</b>	<b>79</b>
<b>Bijlage 4. Sleutelfuncties O2LAB .....</b>	<b>83</b>
Sleutelfuncties binnen de programmaliijnen.....	83
Werking van de sleutelfuncties .....	84

# Managementsamenvatting

## Achtergrond

In dit rapport staat de tussenevaluatie van het O2LAB-programma centraal. Het O2LAB-programma wordt sinds 2019 uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (hierna: RVO). Het O2LAB is bedoeld om ondernemerschapsonderwijs en onderwijs in ondernemende vaardigheden te versterken en beter te verankeren in het onderwijs door het verminderen van knelpunten die hiertoe een belemmering vormen. Het O2LAB is daarom in 2019 gestart met een inventarisatie van knelpunten door consultering van het werkveld. De knelpunten die hierbij zijn opgehaald zijn richtinggevend geweest voor de aanpak die het programma sindsdien toepast. Het gaat om de volgende knelpunten:

1. Ondernemerschapsonderwijs krijgt **te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd** (zowel publiek als privaat). Het belang van ondernemerschapsonderwijs wordt (op managementniveau) te weinig onderkend.
2. Ondernemerschapsonderwijs moet **beter worden georganiseerd**. De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is nog onvoldoende en te beperkt.
3. Ondernemende vaardigheden leer je in een **ondernemende setting**, waarin falen bijvoorbeeld beloond wordt. Dit bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs.
4. Er is **onvoldoende samenwerking** tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal. De initiatieven zijn vaak kleinschalig, ad hoc, te sectoraal georganiseerd en teveel afhankelijk van persoonlijke netwerken.
5. Er is **onvoldoende onderkenning** dat de business sense en ondernemende vaardigheden van (startende) ondernemers, werknemers en jongeren te kort schiet. Bijscholing van ondernemende vaardigheden is belangrijker dan de meeste mensen denken.

Het O2LAB heeft aan de hand van deze knelpunten een aantal programmalijnen opgesteld. Het gaat daarbij om de Studiegids, Onderzoeksagenda, Drijfverenonderzoek, Kennisdeling en agendering van ondernemerschapsonderwijs en Verbeterprojecten/Stimulering van projecten en samenwerking. In deze tussenevaluatie is onder meer gekeken in welke mate de hiervoor genoemde knelpunten worden herkend door het veld, hoe de programmalijnen aansluiten bij de knelpunten en of het O2LAB 'de goede dingen doet' om het ondernemerschapsonderwijs in Nederland te verbeteren.

Ten aanzien van de tussenevaluatie van het O2LAB is het belangrijk om op te merken dat het nog niet goed mogelijk is om de effecten van het programma als geheel te meten, omdat het programma begin 2019 is opgestart en sommige programmaonderdelen zich nog in de opstartfase bevinden en momenteel nog verder uitgewerkt worden. Bovendien is door de coronacrisis een deel van de activiteiten niet doorgegaan en heeft de coronacrisis ook zijn weerslag gehad op het (geven van) onderwijs in Nederland.

## Aanpak

Voor deze tussenevaluatie zijn de onderstaande onderzoeksmethoden gebruikt:

- **Deskstudie.** Het doel van het verzamelen en analyseren van documenten was het scherp krijgen van de opzet van het O2LAB, inclusief de doelstellingen, financiering, governance en potentiële werkingsmechanismen.
- **Bijeenkomsten met directe betrokkenen.** Gedurende het proces hebben enkele bijeenkomsten plaatsgevonden met de directe betrokkenen bij het O2LAB. Deze bijeenkomsten hadden als doel om de aanloop naar het programma, de rationale en de

beoogde werking scherp te krijgen t.b.v. het onderzoekskader, en om de geïdentificeerde sleutelfuncties en de conclusies en aanbevelingen te bediscussiëren.

- **Interviews.** Er zijn 17 (groeps)interviews afgenomen met in totaal 23 verschillende betrokkenen uit het veld. Deze betrokkenen vertegenwoordigen twee doelgroepen: 1) experts op het gebied van ondernemerschapsonderwijs en 2) deelnemers aan de O2LAB-aanpak. De gesprekken met de experts hadden als doel om een eerste beeld te krijgen van de effectiviteit van de aanpak in het verminderen van de knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs. In de gesprekken met deelnemers lag de focus op de ervaringen van deze deelnemers met de ondersteuning vanuit het O2LAB en op de eerste effecten van de activiteiten die de deelnemers, met hulp van het O2LAB, hebben uitgevoerd. Voor deze tussenevaluatie was het van belang om respondenten te spreken die direct te maken hebben gehad met het O2LAB, omdat op dit moment de effecten van het O2LAB (nog) niet volledig zichtbaar zijn. Eventuele eerste effecten zullen als eerst zichtbaar zijn voor de directe betrokkenen. Bij een eindevaluatie is het van belang om de doelgroep te spreken die *in theorie* bereikt had moeten worden.

### **Bevindingen**

Hieronder geven we een **beknopte samenvatting** van de bevindingen in relatie tot de verschillende onderzoeksvragen. De conclusies en aanbevelingen zijn opgesteld door de onderzoekers en gebaseerd op de informatie die tijdens het onderzoek is verzameld. Voor meer toelichting en context verwijzen we naar hoofdstuk 5 van de rapportage.

*Kunnen deze knelpunten worden gevalideerd, welke wegen het zwaarst en zijn er nog andere knelpunten van belang?*

In het onderzoek is in kaart gebracht in welke mate de voorgenoemde knelpunten kunnen worden **gevalideerd**. In algemene zin worden de knelpunten door de gesprekspartners herkend, al worden sommige als belangrijker gezien dan andere. Daarnaast zijn er wel verschillen per onderwijsinstelling en regio. Het 3<sup>e</sup> knelpunt<sup>1</sup> werd het meest herkend door de gesprekspartners. Buiten enkele verbijzonderingen van knelpunt 2<sup>2</sup> (bijv. een belemmerende werking van de financieringswijze van het onderwijs en het gebrek aan doorlopende leerlijnen) zijn er geen aanvullende knelpunten aangedragen.

*Wat zijn de belangrijkste resultaten, kwantitatief en kwalitatief, van de uitvoering van O2LAB?*

De activiteiten van het O2LAB binnen en buiten de programmalijnen leveren concrete output op. De belangrijkste **resultaten** zijn:

- Agenderen en enthousiasmeren – Het organiseren van gesprekken om ondernemerschapsonderwijs op de politieke en bestuurlijke agenda's te houden. Daarbij zijn organisaties gestimuleerd om in actie te komen, eventueel met een ondersteunende rol vanuit O2LAB.
- Studiegids 1.0 – De eerste versie van de Studiegids is gerealiseerd, daarnaast is er in samenwerking met een startup een traject gestart om tot een vernieuwde versie te komen.
- Expertmeetings – O2LAB heeft verschillende meetings georganiseerd, deze zijn (digitaal) goed bezocht door met name onderzoekers en worden ook gewaardeerd.

---

<sup>1</sup> Ondernemende vaardigheden leer je in een ondernemende setting, waarin falen bijvoorbeeld beloond wordt. Dit bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs

<sup>2</sup> Ondernemerschapsonderwijs moet beter worden georganiseerd.

- Online community – Er is online een community tot stand gekomen, waarop met regelmaat content wordt gedeeld door het O2LAB.
- Verbeterprojecten - In 2019 zijn zeven verbeterprojecten gefinancierd en afgerond. Daarmee is specifieke kennis ontwikkeld over al dan niet werkende onderwijsmethoden en zijn ontwikkelde methoden succesvol ingezet in andere contexten.
- O2LAB-hubs – In 2020 zijn de eerste drie hubs gerealiseerd en gefinancierd. In deze hubs werken regionale partijen samen om het ondernemerschapsonderwijs in de regio te versterken en beter te verankeren. In 2021 volgen er nog twee of drie.
- Bloemlezing - Naar verwachting van enkele respondenten zal ook het boek ('Bloemlezing Ondernemerschapsonderwijs') dat eind 2021 zal worden uitgebracht een belangrijk resultaat zijn in het kader van het populariseren van wetenschappelijke kennis rondom ondernemerschapsonderwijs.

*In hoeverre sluit het O2LAB-aanpak aan op het verminderen van de vijf geïdentificeerde knelpunten?*

In het kort behelst de O2LAB-aanpak het zijn van 'oliemannetje' in het veld voor ondernemerschapsonderwijs, om zo middels het leggen van verbindingen tussen allerlei actoren in dit veld het ondernemerschapsonderwijs te versterken en verankeren. Hierin wordt sterk ingezet op het delen van kennis, best practices en geleerde lessen om zo gezamenlijk met het ecosysteem de geïdentificeerde knelpunten te verminderen. We concluderen dat de O2LAB-aanpak in deze **opzet** aansluit bij de behoefte die er leeft in het veld voor ondernemerschapsonderwijs. Die behoefte is het oppakken van systeemactiviteiten die individuele instellingen laten liggen (zoals netwerken, kennisdeling of agendering).

In haar **uitwerking** sluit de aanpak wisselend aan op de knelpunten. De effecten van het O2LAB zijn momenteel nog beperkt en manifesteren zich nu nog vooral rondom activiteiten gericht op agenderen, kennisdelen en netwerken (met name voorkomend in de programmaliijnen Kennisdeling en Agendering, de Onderzoeksagenda en het opzetten van de hubs). De activiteiten en programmaliijnen van het O2LAB lijken in potentie het sterkst aan te sluiten op de knelpunten 1, 2 en 4, gezien hier sprake lijkt van een *directe* aansluiting (hoewel effecten zich dus grotendeels nog uit moeten kristalliseren). Dit geldt voor de relatie tussen agenderende activiteiten binnen de programmaliijn Kennisdeling en Agendering en knelpunt 1<sup>3</sup> en voor de relatie tussen de O2LAB-hubs en knelpunt 2<sup>4</sup> (de hubs zijn gericht op het versterken en beter verankeren van ondernemerschapsonderwijs) en 4<sup>5</sup> (door ondersteuning van de hubs beoogt het O2LAB samenwerkingsstructuren in de regio te borgen). In andere gevallen is de (potentiële) aansluiting op de knelpunten meer *indirect* via de ondersteuning van het veld (bijv. door het verspreiden van benodigde kennis).

*Welke landelijke en regionale ontwikkelingen zijn van invloed op het O2LAB-programma in termen van de effectiviteit van de gekozen aanpak? In positieve en negatieve zin.*

Het O2LAB opereert in een complex veld met veel verschillende spelers en (beleids)initiatieven. Het O2LAB beoogt zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande initiatieven en structuren op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. Om de netwerkfunctie van het O2LAB op een effectieve manier uit te kunnen voeren, is het zaak dat het O2LAB er ook daadwerkelijk in slaagt om deze aansluiting te vinden (anders vallen er relevante partijen buiten het netwerk en ontstaat het risico op overlap). Op dit vlak zien gesprekspartners ruimte voor verbetering, bijv. t.a.v. de aansluiting bij bestaande platformen zoals het NLPO en DARE. Ook biedt de recente beleidsaandacht voor **Leven Lang Ontwikkelen** (LLO, met name

<sup>3</sup> Ondernemerschapsonderwijs krijgt te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd.

<sup>4</sup> Ondernemerschapsonderwijs moet beter worden georganiseerd.

<sup>5</sup> Er is onvoldoende samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal.

vanuit het ministerie van SZW) mogelijkheden. Dit kan in potentie een positieve uitwerking hebben op de effectiviteit van het O2LAB. Het O2LAB kan aandacht voor ondernemerschapsonderwijs vergroten door in samenwerking met SZW binnen het LLO-beleid een plek te creëren voor ondernemerschapsonderwijs. Tot slot kan de toegenomen aandacht voor ondernemende vaardigheden door de **huidige coronacrisis**, waarin er onverwachts omgegaan moest worden met een nieuwe, onzekere situatie, positief samengaan met de doelen die het O2LAB tracht te bewerkstelligen.

*Doet O2LAB de 'goede' dingen? Waarmee kunnen we het ondernemerschapsonderwijs in Nederland verder helpen verbeteren?*

Het doel van deze tussenevaluatie is niet alleen om terug te blikken, maar ook om naar de toekomst te kijken wat betreft de rol van het O2LAB in het veld van ondernemerschapsonderwijs. Wij maken daarbij onderscheid naar aanbevelingen ten aanzien van de programmalijnen van het O2LAB en overkoepelende aanbevelingen. Hieronder worden de aanbevelingen ten aanzien van de programmalijnen aangegeven.

- **Onderzoeksagenda:** wij achten het vooral van belang dat het O2LAB meer de verbinding zoekt met bestaande platformen en gremia (Bijv. DARE en NLPO). Niet alleen voor het agenderen van het belang van ondernemerschapsonderwijs maar ook zodat O2LAB op de hoogte blijft van de huidige stand van kennis omtrent ondernemerschapsonderwijs. Het laatstgenoemde biedt namelijk mogelijkheden tot kennisvalorisatie richting het netwerk. Specifiek achten wij het zelf nog raadzaam dat RVO probeert ondernemerschapsonderwijs op de agenda te krijgen bij NRO/NWO.
- **Stimulering van projecten en samenwerking:** ten aanzien van de hubs geldt dat er meer focus moet komen te liggen op de samenwerking met het po en vo, zodat er doorlopende leerlijnen gecreëerd worden. Daarnaast achten wij het van groot belang dat er aandacht wordt geschonken aan de betrokkenheid van het bedrijfsleven binnen de hubs; hun deelname is nog beperkt. Dat terwijl een van de doelen van deze programmalijn is, om het knelpunt ten aanzien van onvoldoende samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven (op regionale schaal) te verminderen.
- **Kennisdeling en agendering:** voor dit punt geldt in onze ogen dat het vooral ook van belang is om het bereik van het O2LAB te vergroten. Nu worden in bijvoorbeeld expertmeetings en de community vooral de docenten en onderzoekers betrokken die zich al actief bezig houden met ondernemerschapsonderwijs. Het is juist waardevol om het O2LAB te richten op degene die zich nog minder bezig houden met ondernemerschapsonderwijs. Wij achten het namelijk aannemelijk dat bij deze partijen de knelpunten nog het grootste zijn.
- **Studiegids:** onze aanbeveling is dat sterk overwogen moet worden of voortgang van de Studiegids (in de huidige vorm) nog zinvol is. Er lijkt namelijk niet direct een aansluiting te zijn op de knelpunten (zie hiervoor) én er zijn ook relatief weinig bezoekers voor de Studiegids (enkele bezoekers per dag). Wat daarbij meespeelt is dat de Studiegids nu een zeer brede doelgroep kent (van docenten tot aan gebruikers) waarbij elk van die doelgroepen een andere informatiebehoefte heeft. Indien er wordt gekozen om de Studiegids voort te zetten, is onze aanbeveling dan ook om een duidelijke focus qua doelgroep te kiezen en de Studiegids dan ook te laten aansluiten op de zoekstrategie van die doelgroep.
- **Drijfverenonderzoek:** onze aanbeveling is om dit onderzoek (nog) beter te ontsluiten richting onderwijsinstellingen die minder bekend zijn met ondernemerschapsonderwijs (zie ook het punt over kennisdeling en agendering hiervoor). Voor hen kan namelijk de meerwaarde van het Drijfverenonderzoek groot zijn.



Naast de aanbevelingen op het niveau van de programmalijnen en activiteiten, willen we nog enkele aanbevelingen doen die overkoepelend van aard zijn en betrekking hebben op de aanpak als geheel.

- **Definieer op basis van de knelpunten afgeleide doelen waar O2LAB concreet aan kan bijdragen.** De huidige knelpunten staan over het algemeen te ver af van O2LAB om als hanteerbare doelen te functioneren. Wij hebben daarvoor ook een aparte knelpuntenanalyse uitgevoerd die als addendum is bijgevoegd. Deze knelpuntenanalyse dient als startpunt voor het opstellen van afgeleide doelen.
- **Breng focus aan in de O2LAB-aanpak.** Het gaat dan om een focus qua inhoud (beperk het aantal activiteiten en kies gericht) en qua doelgroep (beperk het aantal groepen en kies gericht). Kies naar aanleiding van de gekozen focus voor een structurele aanpak.
- **Communiceer helder over waar het O2LAB voor staat en handel daarnaar.** Zo wordt vanuit RVO aangegeven dat het niet de intentie is van de O2LAB-aanpak om subsidie te verstrekken terwijl dat wel wordt gedaan. Nu kan bij de doelgroep het beeld ontstaan dat het O2LAB een subsidieprogramma is terwijl het dat juist niet is.

Naast de aanbevelingen die meer gericht zijn op (de activiteiten van) het O2LAB-aanpak zelf zijn er door de respondenten ook nog in brede zin aanbevelingen gedaan voor het versterken en verankeren van het ondernemerschapsonderwijs. Zo wordt vanuit het veld gevraagd om een **visie op de ontwikkelingsrichting van ondernemerschapsonderwijs** en een bijbehorende sturende rol vanuit O2LAB. Een aantal respondenten is van mening dat het O2LAB een duidelijke visie ten aanzien van het ondernemerschapsonderwijs in Nederland mist. Aangezien O2LAB gepositioneerd is als uitvoeringsprogramma (zonder koppeling met een beleidsdossier bij EZK en OCW), kan dit van haar niet gevraagd worden. Wel kunnen EZK en OCW hierop een visie en richting ontwikkelen, onder meer gericht op de vraag wanneer het ondernemerschapsonderwijs 'goed genoeg' functioneert en hoe het veld bij dit einddoel komt (agendasetting voor de lange termijn). Dit vraagt overigens niet alleen om actie van EZK en OCW, maar ook om **eigenaarschap** vanuit het veld zelf. De rol van het veld zelf blijft vaak nog onderbelicht. Onze aanbeveling richting het O2LAB zou dan ook zijn om hierover in gesprek te gaan met de onderwijsinstellingen, zodat de verwachtingen van beide kanten duidelijk worden.

*Zijn de effecten van O2LAB-aanpak op de knelpunten meetbaar te maken? Hoe kan dat gedaan worden?*

Bij het O2LAB spelen zowel methodologische redenen een rol als het karakter van de beleidsinterventie die een 'harde' effectmeting niet mogelijk maken. Er zijn mogelijkheden om de output van het O2LAB te kwantificeren, maar het grote probleem is het toeschrijven van deze effecten aan het O2LAB. Hierbij speelt het gebrek aan goede controlegroepen een rol. Daarnaast speelt mee dat het O2LAB een voorbeeld is van beleid waarin de overheid een netwerkende rol inneemt, gericht op het versterken van het systeem. De reguliere evaluatiestandaard (Theeuwes-aanpak) is niet rijk genoeg om de inspanningen en effecten van een dergelijk beleidsprogramma gericht op het systeem perspectief in perspectief te kunnen plaatsen.

We stellen daarom voor om de evaluatiemethodiek te richten op de daadwerkelijke acties die ondernomen worden, in relatie tot de knelpunten waar de acties op moeten aangrijpen. Bij een dergelijke aanpak gaat het vooral om verklarende factoren: Waarom en hoe gebeuren de dingen zoals ze gebeuren? Deze evaluatieaanpak brengt het beleid een rijkere evaluatie waarop beleid in de toekomst gestoeld kan worden. Welke beleidsinterventies werken wel, welke niet en wat zijn de werkingsmechanismen (m.a.w. aan welke knoppen kun je het best

draaien om het gewenste effect teweeg te brengen)? Deze aanpak redeneert sterk vanuit de knelpunten, omdat je op die manier vrij snel concreet krijgt wat het (beoogde) nut en de noodzaak is van de verschillende activiteiten. In feite wordt er middels deze methodiek per knelpunt/doelstelling antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Hoe groot is de noodzaak om dit knelpunt aan te pakken?
- Welke acties/werkingsmechanismen worden er op het knelpunt ondernomen?
- Hoe effectief zijn de impulsen voor het verminderen van het knelpunt?
- Hoe doorslaggevend zijn de impulsen voor het verminderen van het knelpunt?

Voor een verdere toelichting en concretisering van de voorgestelde evaluatiemethodiek verwijzen wij de lezer door naar hoofdstuk 6 van de rapportage.

# 1 Introductie

*In dit hoofdstuk gaan we in op de aanleiding en de doelstelling van de tussenevaluatie, alsmede de bijhorende onderzoeksvragen. Ook lichten we de gehanteerde evaluatiemethoden toe en presenteren we het onderzoekskader. Er wordt afgesloten met een leeswijzer.*

## 1.1 Achtergrond en doelstelling van de tussenevaluatie

### 1.1.1 Achtergrond O2LAB

Het O2LAB-programma dat sinds 2019 wordt uitgevoerd door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (hierna: RVO) is door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (hierna: EZK) en met steun van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW) ingezet om de resultaten van eerdere programma's<sup>6</sup> voor ondernemerschapsonderwijs te versterken en beter te verankeren. Hoewel ondernemerschapsonderwijs sinds 2010 steeds meer aandacht heeft gekregen in het onderwijs, werd meer samenhang en kennisdeling tussen de diverse bestaande initiatieven noodzakelijk geacht.

Het O2LAB is bedoeld om ondernemerschapsonderwijs en onderwijs in ondernemende vaardigheden te versterken en beter te verankeren in het onderwijs door het verminderen van knelpunten die hiertoe een belemmering vormen. Het O2LAB is in 2019 daarom gestart met een inventarisatie van knelpunten door consultering van het werkveld. De knelpunten die hierbij zijn opgehaald zijn richtinggevend geweest voor de aanpak die het programma sindsdien toepast (zie Box 1).

Box 1. Knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs.

Het O2LAB heeft in de beginfase van het programma door bevraging van het veld vijf knelpunten geïdentificeerd die een rol spelen rondom ondernemerschapsonderwijs:

1. Ondernemerschapsonderwijs krijgt **te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd** (zowel publiek als privaat). Het belang van ondernemerschapsonderwijs wordt (op managementniveau) te weinig onderkend.
2. Ondernemerschapsonderwijs moet **beter worden georganiseerd**. De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is nog onvoldoende en te beperkt.
3. Ondernemende vaardigheden leer je in een **ondernemende setting**, waarin falen bijvoorbeeld beloond wordt. Dit bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs.
4. Er is **onvoldoende samenwerking** tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal. De initiatieven zijn vaak kleinschalig, ad hoc en te sectoraal georganiseerd en teveel afhankelijk van persoonlijke netwerken.
5. Er is **onvoldoende onderkenning** dat de business sense en ondernemende vaardigheden van (startende) ondernemers, werknemers en jongeren te kort schiet. Bijscholing van ondernemende vaardigheden is belangrijker dan de meeste mensen denken.

Het O2LAB-programma richt zich op zowel ondernemerschapsonderwijs in smalle zin als in brede zin:

---

<sup>6</sup> O.a. het Valorisatieprogramma en het Actieprogramma Onderwijs en Ondernemen. Zie ook paragraaf 2.2.

- Ondernemerschapsonderwijs in smalle zin richt zich op het worden van een ondernemer, wat inhoudt dat iemand zijn eigen onderneming start.<sup>7</sup>
- Ondernemerschapsonderwijs in brede zin richt zich in aanvulling daarop op het bijbrengen van ondernemende competenties (bijv. creativiteit, pro-activiteit en innovativiteit) en een ondernemende houding, oftewel ondernemendheid.<sup>8</sup> Het hebben van deze ondernemende competenties stelt mensen in staat om complexe problemen op te lossen<sup>9</sup>, kansen te zien en te grijpen en waarde te creëren voor anderen.<sup>10</sup>

Het O2LAB is opgezet met de opdracht en ambitie om vraaggestuurd in nauwe samenwerking met het werkveld concrete vorm en inhoud te geven aan het versterken en verankeren van ondernemerschapsonderwijs. Wat vindt het werkveld nodig om de gezamenlijk geformuleerde knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs weg te nemen en hoe kan O2LAB daarin voorzien en ondersteunen? Door de vraaggestuurde en experimentele aard is het programma continu in ontwikkeling. Waar sommige programmaonderdelen al zijn afgerond, zijn er ook programmaonderdelen die nog in de opstartfase zitten. De experimentele aanpak van het O2LAB wordt jaarlijks herijkt. Daarmee heeft het programma vooralsnog een looptijd tot eind 2021 met een doorkijk naar het volgend jaar.

De doelgroep omvat ondernemers, docenten, onderwijsinstellingen en studenten en scholieren. Het uitvoeren van het programma voor zowel funderend onderwijs primair, voortgezet, mbo als hbo/wo en post initieel onderwijs is onderdeel van de aanpak.

### 1.1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Dialogic is door RVO gevraagd om een tweedelig onderzoek uit te voeren, bestaande uit een tussenevaluatie van het O2LAB (deel A) en een onderzoek naar de impact van ondernemerschapsonderwijs (deel B). Het voorliggende onderzoek betreft de tussenevaluatie van het O2LAB. Voor deel B is een aparte rapportage opgesteld.<sup>11</sup> Het veldwerk voor deze tussenevaluatie heeft plaatsgevonden in de periode januari 2021 tot en met juni 2021.

Ten aanzien van de tussenevaluatie van het O2LAB is het belangrijk om op te merken dat het nog niet goed mogelijk is om de effecten van het programma als geheel te meten, omdat het programma recent is opgestart en sommige programmaonderdelen zich nog in de opstartfase bevinden en momenteel nog verder uitgewerkt worden. Bovendien is door de coronacrisis een deel van de activiteiten niet doorgedaan en heeft de coronacrisis ook zijn weerslag gehad op het (geven van) onderwijs in Nederland.

Wel leeft bij RVO de behoefte om middels deze tussenevaluatie tussentijds een eerste beeld te krijgen van de werking van de aanpak en welke mogelijkheden er zijn om de aanpak te verbeteren. Dit past bij het iteratieve, coöperatieve en experimentele karakter van het programma. Deze tussenevaluatie kan dus gezien worden als tussenevaluatie en eerste ijkpunt met aanbevelingen die het O2LAB verder kunnen versterken.

---

<sup>7</sup> Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education - What, Why, When, How*. European Commission.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard, H., & Thrane, C. (2011). The question we care about: paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry & Higher Education*.

<sup>10</sup> Europese Commissie. (2006). Recommendation of the European Parliament and The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union.

<sup>11</sup> Baggen, Kuipers en Veldman (2021). Impact(meting) ondernemerschapsonderwijs.

Daarnaast heeft RVO behoefte aan advies over een evaluatiemethodiek waarmee in de toekomst een effectmeting kan worden uitgevoerd van de O2LAB-aanpak.

In lijn met de behoefte van RVO heeft deze tussenevaluatie de volgende doelstellingen:

- A. Het verkrijgen van een eerste beeld van de effectiviteit van de O2LAB-aanpak in het verminderen van de bestaande knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs en het identificeren van mogelijke verbeterpunten.
- B. Het opstellen van een evaluatiemethodiek om in de toekomst een effectmeting uit te voeren van de O2LAB-aanpak.

Om deze doelstellingen te realiseren, richten wij ons in deze tussenevaluatie op de onderstaande onderzoeksvragen die door RVO zijn aangereikt. Onderzoeksvragen 1-5 richten zich met name op doelstelling A en onderzoeksvraag 6 sluit aan bij doelstelling B.

1. In hoeverre sluit het O2LAB-aanpak aan op het verminderen van de vijf geïdentificeerde knelpunten?
2. Kunnen deze knelpunten worden gevalideerd, welke wegen het zwaarst en zijn er nog andere knelpunten van belang?
3. Wat zijn de belangrijkste resultaten kwantitatief en kwalitatief van de uitvoering van O2LAB?
4. Doet O2LAB de 'goede' dingen? Waarmee kunnen we het ondernemerschapsonderwijs in Nederland verder helpen verbeteren?
5. Welke landelijke en regionale ontwikkelingen zijn van invloed op het O2LAB-programma in termen van de effectiviteit van de gekozen aanpak? In positieve en negatieve zin.
6. Zijn de effecten van O2LAB-aanpak op de knelpunten meetbaar te maken? Hoe kan dat gedaan worden?

## 1.2 Onderzoekskader

De doelenboom die is weergegeven in Figuur 1 fungeert als onderzoekskader voor deze tussenevaluatie. Het zwaartepunt van de tussenevaluatie ligt op de relatie tussen de *throughput*, oftewel de O2LAB-aanpak, en de *output* op zowel het niveau van de activiteiten als van het programma. Centraal staat de vraag in welke mate het O2LAB via de programmalijnen en activiteiten bijdraagt aan het verminderen van de knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs (onderzoeksvraag 1). In hoofdstuk 3 en 4 wordt ingegaan op de werkingsmechanismen die hieraan ten grondslag liggen. De verwachting is dat het verminderen of zelfs het oplossen van deze knelpunten uiteindelijk zorgt voor een versterking van het ondernemerschapsonderwijs alsook een betere verankering ervan (*2<sup>e</sup> orde effect*). Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot meer en betere ondernemers en meer werknemers met een ondernemende houding (het *beleidsdoel*).

De *input* in deze doelenboom betreffen naast in cash en in kind middelen ook governance en beleid. Het O2LAB is namelijk mede vormgegeven door het Nederlands Comité voor Ondernemerschap (hierna: NCvO) en bouwt voort op eerder beleid. Paragraaf 2.2 gaat hier verder op in.



Figuur 1. Doelenboom O2LAB-aanpak inclusief aanduiding waar de onderzoeksvragen op aangrijpen.

### 1.3 Gebruikte aanpak en methoden

Voor deze tussenevaluatie zijn de onderstaande onderzoeksmethoden gebruikt:

- **Deskstudie.** Het doel van het verzamelen en analyseren van documenten was het scherp krijgen van de opzet van het O2LAB, inclusief onder meer de doelstellingen, financiering, governance en potentiële werkingsmechanismen. De deskstudie diende als voorbereiding op de navolgende onderzoeksmethoden. Documenten die onder andere bestudeerd zijn, zijn voortgangsrapportages, beleidsnota's, offertes en onderzoeksrapportages. De deskstudie was met name van belang om scherp te krijgen wat er binnen het programma gebeurt en wat het programma beoogt te bereiken.
- **Bijeenkomsten met directe betrokkenen.** Gedurende het proces hebben enkele bijeenkomsten plaatsgevonden met de directe betrokkenen bij het O2LAB. Deze bijeenkomsten hadden als doel om de aanloop naar het programma, de rationale en de beoogde werking scherp te krijgen t.b.v. het onderzoekskader, en om de geïdentificeerde sleutelfuncties en de conclusies en aanbevelingen te bediscussiëren.
- **Interviews.** Er zijn 17 (groeps)interviews afgenomen met in totaal 23 verschillende betrokkenen uit het veld. Deze betrokkenen vertegenwoordigen twee doelgroepen: 1) experts op het gebied van ondernemerschapsonderwijs en 2) deelnemers aan de O2LAB-aanpak. In Bijlage 1 is een lijst met geïnterviewde respondenten opgenomen. De gesprekken met de experts hadden als doel om een eerste beeld te krijgen van de effectiviteit van de aanpak in het verminderen van de knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs. In de gesprekken met deelnemers lag de focus op de ervaringen van deze deelnemers met de ondersteuning vanuit het O2LAB en op de eerste effecten van de activiteiten die zij hebben uitgevoerd. Voor deze tussenevaluatie was het van belang om respondenten te spreken die direct te maken hebben gehad met het O2LAB, omdat op dit moment de effecten van het O2LAB (nog) niet volledig zichtbaar zijn. Eventuele eerste effecten zullen als eerst zichtbaar zijn voor

de directe betrokkenen. Bij een eindevaluatie is het van belang om de doelgroep te betrekken die *in theorie* bereikt had moeten worden.

Eén van de onderzoeksvragen richt zich op het meetbaar maken van de effecten van het O2LAB. Hiertoe hebben we een evaluatiemethodiek ontwikkeld die in hoofdstuk 6 gepresenteerd wordt. Deze methodiek is nog niet toegepast in deze tussenevaluatie, omdat het programma nog maar kort loopt en nog vol in werking is (effecten zijn zoals genoemd (nog) niet zichtbaar). Bovendien is het om te kunnen evalueren nodig om in beeld te hebben wat de (beoogde) werkingsmechanismen van het programma zijn; deze tussenevaluatie heeft eraan bijgedragen om dat scherp te krijgen.

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de opzet van het O2LAB, waarbij we ingaan op de doelstellingen en het ontstaan van de aanpak, de inhoud, de uitvoering en de context. In hoofdstuk 3 komen de throughput (de activiteiten binnen de O2LAB-aanpak) en directe output aan bod. Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen over de manier waarop en de mate waarin het O2LAB aansluit op de geïdentificeerde knelpunten op basis van de gevoerde gesprekken. Vervolgens zullen we in hoofdstuk 5 de eerste conclusies trekken over de werking en effectiviteit van het O2LAB en geven we een aantal concrete aanbevelingen voor verbetering. Tenslotte presenteren we in hoofdstuk 6 een evaluatiemethodiek om de O2LAB-aanpak in de toekomst te evalueren.





## 2 De opzet van O2LAB

*In dit hoofdstuk lichten we de opzet van het O2LAB toe. Allereerst beschrijven we de doelstelling van het O2LAB. In paragraaf 2.2 gaan we in op het ontstaan en de ontwikkeling van het O2LAB. Vervolgens benoemen we in paragraaf 2.3 de programmalijnen van het O2LAB en gaan we in paragraaf 2.4 in op de uitvoering, governance en financiering van het O2LAB. Tot slot bespreken we in paragraaf 2.5 de (beleids)context van het O2LAB.*

### 2.1 Doelstelling en kenmerken van O2LAB

Het overkoepelende macro-economische beleidsdoel van de O2LAB-aanpak is het verhogen van het aantal ondernemers in Nederland en het vergroten van de ondernemende competenties van deze ondernemers, alsook het verhogen van het aantal werknemers met een ondernemende houding. Om hieraan bij te dragen heeft het O2LAB als doelstelling het **ondernemerschapsonderwijs en onderwijs in ondernemende vaardigheden te versterken en beter te verankeren** in de hele onderwijsketen, zodat iedereen die dat wil ondernemerschapsonderwijs kan volgen in iedere fase van zijn of haar loopbaan. Om dit te realiseren zet het O2LAB in op het verbeteren van kennisuitwisseling tussen instellingen en het verbeteren en oplossen van de algemene knelpunten die spelen rondom ondernemerschapsonderwijs (zie Box 1 in hoofdstuk 1).

De O2LAB-aanpak kent een aantal kenmerkende eigenschappen die van belang zijn om in het achterhoofd te houden bij deze tussenevaluatie:

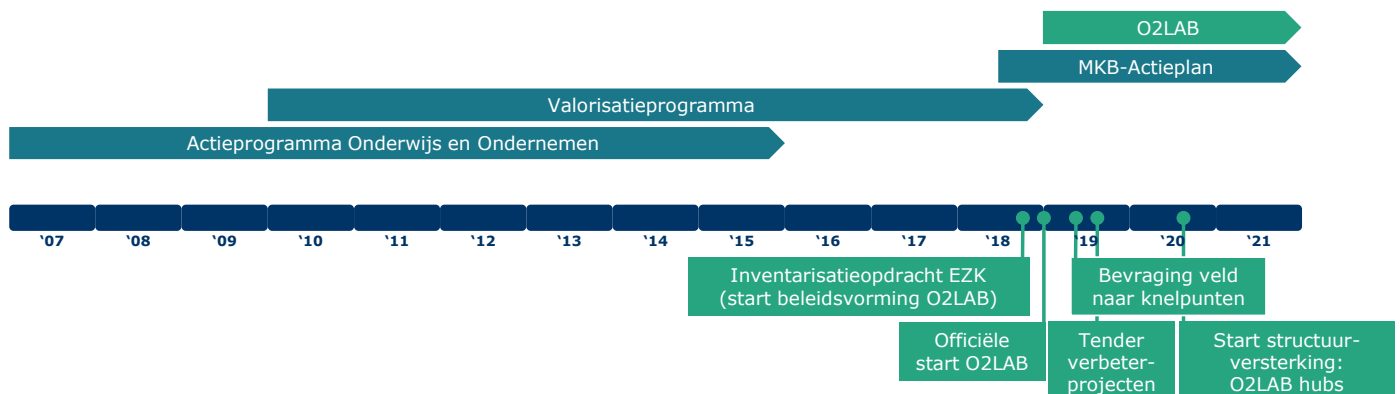
- **Het O2LAB sluit aan bij wat er al gebeurt op het gebied van ondernemerschapsonderwijs.** Er is in het verleden op het terrein van ondernemerschap en ondernemendheid al veel ontwikkeld qua publieke dienstverlening en veel instellingen bieden ondernemerschapsonderwijs aan. Het O2LAB is dan ook niet zozeer gericht op het vergroten van het aanbod, maar op het verbeteren van de kennisdeling over het aanbod en daarmee het **beter laten renderen** van bestaande initiatieven door onder meer het leggen van verbindingen en het stimuleren van die kennisdeling (zie paragraaf 3.1 voor concrete voorbeelden). Dit houdt verder concreet in dat:
  - **Het ontwikkelen van nieuwe initiatieven** (om het aanbod van ondernemerschapsonderwijs te vergroten) **geen onderdeel** is van de programma-aanpak.
  - Het O2LAB **niet gericht is op het verstrekken van subsidies**. De subsidies die er vanuit EZK in het kader van het programma verstrekt zijn, zijn dan ook bedoeld als aanjaaggeld en niet voor grootschalige financiering van initiatieven.
- **Het O2LAB richt zich op het aangrijpen van knelpunten binnen haar mogelijkheden.** Dat wil zeggen dat er niet wordt gepoogd om stelselmatige wijzigingen in het onderwijssysteem te realiseren. RVO heeft als uitvoeringsorganisatie ook niet het mandaat om nationaal beleid op het terrein van ondernemerschapsonderwijs te maken. Dit betekent dat het O2LAB sterk afhankelijk is van de houding en activiteiten van actoren (bijv. onderwijsinstellingen of brancheorganisaties) in het veld. O2LAB treedt namelijk vooral **faciliterend** op ten opzichte van wat er al gebeurt in het veld (zie ook vorige en volgende punt).

- **Het O2LAB werkt vraaggericht.** O2LAB werkt vanuit de behoefte van de doelgroep. De doelgroep waarin O2LAB zich op richt is zeer ruim omschreven. Het O2LAB richt zich zowel op onderwijs voor ondernemers en werknemers (post-initieel onderwijs) als scholieren en studenten (initieel onderwijs). Hierbij gaat het niet enkel om ondernemerschapsonderwijs in smalle zin (het leren oprichten van een onderneming), maar ook om onderwijs gericht op de bredere competenties en vaardigheden die gelieerd zijn aan ondernemerschap (bijv. een proactieve houding en risico's nemen<sup>12</sup>).<sup>13</sup> De doelgroep van de activiteiten van het O2LAB omvat naast (potentiële) gebruikers van ondernemerschapsonderwijs ook aanbieders van onderwijs (docenten en bestuurders) en beleidsmakers.
- **Het O2LAB hanteert een ondernemende en adaptieve aanpak.** Dat houdt in dat het O2LAB is opgestart, gaandeweg vorm heeft gekregen en zich blijft ontwikkelen. Het programma beoogt hiermee flexibel in te kunnen spelen op signalen, knelpunten of initiatieven uit het veld. Gevolg hiervan is dat de programmalijnen, activiteiten en beoogde output aan verandering onderhevig zijn.

## 2.2 Het ontstaan en de ontwikkeling van O2LAB

### 2.2.1 Historie beleid gericht op ondernemerschapsonderwijs

De ministeries van EZK en OCW zetten zich al geruime tijd in om ondernemerschap en ondernemende vaardigheden in het onderwijs te stimuleren. Een aantal programma's die heeft geleid tot de uitgangssituatie waarop het O2LAB vanaf 2019 heeft voortgebouwd, zijn weergegeven in de tijdlijn in Figuur 2.<sup>14</sup>



Figuur 2. Tijdlijn beleid gericht op ondernemerschapsonderwijs en ontwikkelingen O2LAB.

Eén van de eerste beleidsprogramma's vanuit OCW en EZK gericht op het stimuleren van ondernemerschap in het onderwijs was het **Actieprogramma Onderwijs en Ondernemen** dat liep van 2007 tot 2015. Dit Actieprogramma had twee doelstellingen: 1) het aantal onderwijsinstellingen vergroten dat ondernemerschap heeft geïntegreerd in beleid, organisatie en het curriculum en 2) om leerlingen en studenten ondernemender te maken en te

<sup>12</sup> Kennisrotonde (2017). Wat is het effect van aandacht voor ondernemerschapvaardigheden in mbo-opleidingen op de ontwikkeling van deze vaardigheden en op arbeidsmarktsucces? NRO.

<sup>13</sup> Dekker, F., van der Toorn, A.-J. & Prince, Y. (2020). Ondernemende vaardigheden in coronatijd: De omgang met onzekerheid op de arbeidsmarkt.

<sup>14</sup> Dit overzicht bevat de grotere beleidsprogramma's gericht op ondernemerschapsonderwijs en is geen uitputtend overzicht. EZK heeft zich ook nog op andere manieren ingezet voor het ondernemerschapsonderwijs, zoals via de (financiële) ondersteuning van de oprichting van DutchCE (samen met het ministerie van OCW).

stimuleren om een eigen onderneming te starten. Onderdelen van dit programma waren het begeleiden van zes Centres for Entrepreneurship waarin universiteiten, hogescholen en bedrijven samenwerkten, het stimuleren van het opzetten van kennisnetwerken via de regeling Onderwijs Netwerk Ondernemen (ONO) en het verspreiden van best practices in het kader van ondernemerschapsonderwijs.<sup>15</sup>

In 2010 is vanuit de ministeries van OCW en EZK gezamenlijk het **Valorisatieprogramma** opgezet om een tijdelijke impuls te geven aan ondernemerschapsonderwijs en verdere professionalisering van valorisatie in Nederland. Het programma, dat in 2019 is beëindigd, bood ondersteuning aan 12 consortia waarin universiteiten, hogescholen, bedrijven, gemeenten, provincies en maatschappelijke partijen samen hun valorisatie-infrastructuur versterkten. In totaal is er 62,7 miljoen euro subsidie toegekend aan de 12 consortia, de subsidiemiddelen konden aangewend worden voor zeven faciliteiten<sup>16</sup> waaronder ondernemerschapsonderwijs. Deze zeven faciliteiten werden door valorisatiecentra aangeboden aan onderzoekers en studenten met kansrijke ideeën, alsook aan (overige) startende en gevestigde ondernemers in een regio.<sup>17</sup>

Tot slot valt het O2LAB-programma binnen de brede ambitie van het ministerie van EZK om het mkb te versterken en beter voor te bereiden op de toekomst zoals nader uitgewerkt in het MKB-Actieplan.

### 2.2.2 Het ontstaan van het O2LAB

Het onderwerp van ondernemerschap en onderwijs staat sinds enkele jaren ook op de agenda van het NCvO. Zo heeft het NCvO in haar jaarbericht van 2017 het belang van een sterke ondernemerschapscultuur voor een krachtige economie onderstreept en wordt in het jaarbericht van 2018 om blijvende aandacht gevraagd voor ondernemerschapsonderwijs:

*'De grote veranderingen van de komende tijd onderstrepen nog eens het belang van ondernemerschap. We hebben niet alleen behoefte aan mensen die een eigen bedrijf kunnen beginnen en leiden, maar ook aan ondernemende werknemers binnen bedrijven. Het is in dit kader van belang dat mensen in Nederland zodanig opgeleid worden dat iedereen die dat wil zijn of haar ondernemende vaardigheden kan verbeteren.'*<sup>18</sup>

Hoewel er in de voorgaande jaren sterk is geïnvesteerd in ondernemerschapsonderwijs, bleek uit gesprekken van EZK met het veld dat er nog sprake was van onvoldoende samenhang tussen bestaande initiatieven (bijv. onvoldoende kennisuitwisseling en het gebrek aan doorlopende leerlijnen) en een onvoldoende uitgekristalliseerde rol van het bedrijfsleven in het ondernemerschapsonderwijs. EZK constateerde dat er gebrek was aan een nationale strategie waarmee de potentiële schaal en impact van het Nederlandse ondernemerschapsonderwijs beter benut zou kunnen worden.<sup>19</sup> In 2018 heeft staatssecretaris Keijzer in het MKB-Actieplan dan ook aangekondigd om samen met het NCvO een inventarisatie uit te voeren naar een programma over ondernemendheid- en ondernemerschapsonderwijs, waaruit het O2LAB is ontstaan (zie ook paragraaf 2.5).

---

<sup>15</sup> Kamerstukken II, 2009/10, 31288, 107.

<sup>16</sup> De zeven faciliteiten zijn ondernemerschapsonderwijs, screening & scouting, intellectueel eigendom (IP), pre-seed financiering, Proof of Concept, netwerken en experimentele ruimte.

<sup>17</sup> Dialogic (2018). Evaluatie Valorisatieprogramma

<sup>18</sup> Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2019). Jaarbericht Staat van het MKB 2018, p. 38.

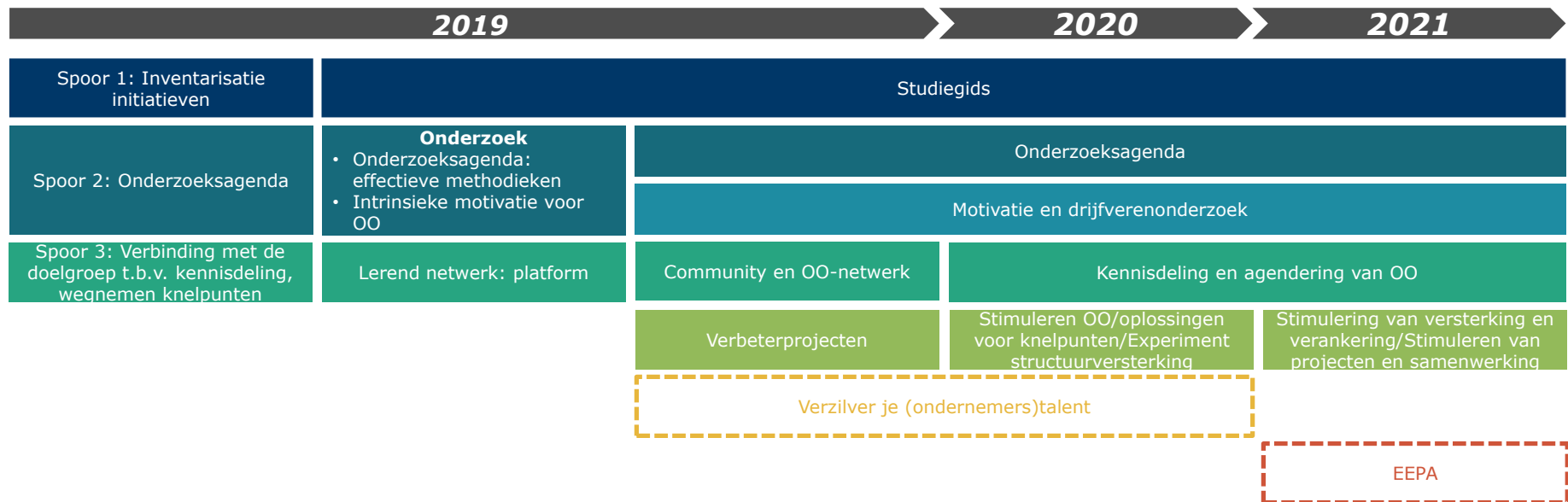
<sup>19</sup> EZK (2018). Fiche Ondernemerschapsonderwijs.

Het NCvO heeft een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het O2LAB. Naast een aanjagende rol bij de beleidsvorming voorafgaand aan de oprichting van het O2LAB heeft het NCvO ook een bijdrage aan de inhoudelijke vormgeving van het O2LAB geleverd. Zo zijn de programmalijnen gericht op de ontwikkeling van de Studiegids en kennisdelen, o.m. via het opzetten van de Community (zie paragraaf 2.3) de wens van het NCvO geweest. In aanvulling op de input van het NCvO zijn er eind 2018 stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd om de opzet van het programma te bespreken en de contouren verder vorm te geven. Begin januari 2019 is de opdracht voor het O2LAB door EZK aan RVO verleend en op 1 april 2019 is het O2LAB daadwerkelijk van start gegaan. Het doel van deze opdracht was om een programma of aanpak op te zetten voor het versterken van ondernemerschapsonderwijs. De eerste maanden na de start van O2LAB stonden sterk in het teken van de verdere ontwikkeling van de aanpak. In deze fase is allereerst een O2LAB-team opgezet met medewerkers vanuit RVO en EZK (zie paragraaf 2.4) en is er een ambassadeur uit het veld betrokken voor het O2LAB. Het O2LAB-team heeft na oprichting de opdracht meegekregen om zo snel mogelijk te starten met een aanpak gericht op het consulteren en betrekken van stakeholders om verder invulling te geven aan het programma.

Eén van de eerste activiteiten die het O2LAB-team hiertoe heeft uitgevoerd, is de inventarisatie van knelpunten die ervaren worden rondom ondernemerschapsonderwijs in Nederland. Deze inventarisatie vond in verschillende meetups plaats met en door het veld. De vijf knelpunten die in Box 1 (zie Hoofdstuk 1) zijn opgesomd, zijn het resultaat van de inventarisatie wat een iteratief proces is geweest. Deze activiteit heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de opzet van het O2LAB. De knelpunten vormen een centraal onderdeel van de O2LAB-aanpak: de aanpak is er namelijk op gericht om het ondernemerschapsonderwijs te versterken door het verminderen of zelfs oplossen van deze knelpunten. Na deze eerste maanden heeft het O2LAB zich onder de vlag van RVO verder ontwikkeld om uitvoering te geven aan de ontwikkelde plannen.

## 2.3 Programmalijnen

Het O2LAB is georganiseerd langs een aantal programmalijnen. De adaptieve aard van het O2LAB heeft ervoor gezorgd dat de set aan programmalijnen zich over de looptijd van het programma heeft doorontwikkeld qua invulling en benaming. Figuur 3 toont de ontwikkeling van de programmalijnen. Op dit moment kent het programma een vijftal programmalijnen: 1) de Studiegids, 2) de Onderzoeksagenda, 3) Drijfverenonderzoek, 4) Stimulering van projecten en samenwerking en 5) Kennisdeling en agendering. Twee reeds bestaande programmalijnen zijn om organisatorische en financiële redenen gaandeweg toegevoegd aan het O2LAB-programma. Dat zijn de programmalijnen Verzilver je (ondernemers)talent en de European Entrepreneurship Promotion Awards (EEPA). Het O2LAB-team heeft aangegeven dat deze programmalijnen echter niet als volwaardige programmaonderdelen worden beschouwd (om deze reden zijn de programmalijnen in Figuur 3 omlijnd met een stippellijn). Hoofdstuk 3 gaat verder in op de programmalijnen, de bijhorende activiteiten en de eerste resultaten daarvan.



Figuur 3. Overzicht ontwikkeling programmalijnen. OO staat voor ondernemerschapsonderwijs.

Buiten de programmalijnen om worden er binnen het O2LAB nog een aantal andere activiteiten uitgevoerd. Dit betreffen activiteiten op het gebied van communicatie en activiteiten n.a.v. de coronacrisis. Deze staan uitgebreider beschreven in paragraaf 3.2.

## 2.4 Uitvoering, governance en financiering

### ***Uitvoering***

RVO voert de O2LAB-aanpak uit in opdracht van EZK. In eerste instantie is de opdracht voor de uitvoering van het O2LAB verstrekt voor een periode van twee jaar (2019-2020). De insteek is dat na deze periode jaarlijks wordt bezien of de opdracht verlengd wordt. Eind 2020 is de opdracht met een jaar verlengd tot eind 2021, met de mogelijkheid tot verdere verlenging. Het O2LAB wordt uitgevoerd door RVO met een team van vijf medewerkers (RVO en EZK).

### ***Governance***

Onderdeel van de aanpak van O2LAB is een governance structuur waarbij er tussen RVO, EZK en NCvO afstemming plaatsvindt. In de offerte die RVO uitbracht werden door RVO de volgende uitgangspunten voor wat betreft de governance geformuleerd.

- O2LAB wordt uitgevoerd door RVO en RVO legt verantwoording af aan EZK via voortgangsrapportages en reguliere governance overleggen met het O2LAB-team, EZK en de adviseur van het NCvO.
- O2LAB sluit inhoudelijk zoveel mogelijk aan op de agenda van het NCvO en stemt daarvoor in de praktijk af met de adviseur van NCvO die optreedt als linking pin. Verantwoording wordt echter afgelegd aan EZK als opdrachtgever.

Daarnaast wordt er op een meer ad-hoc basis afgestemd met collega-departementen OCW (als medeverantwoordelijke voor het ondernemerschapsonderwijs in Nederland) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: SZW) in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (zie ook paragraaf 2.5). Waar relevant worden OCW en SZW door EZK dan ook betrokken. Zo is het voorstel voor het programmaplan bijvoorbeeld afgestemd met de directies Middelbaar Beroepsonderwijs en Hoger Onderwijs & Studiefinanciering van OCW.<sup>20</sup> Ook vindt er interne afstemming plaats binnen EZK over de inhoud van het O2LAB in het kader van het MKB-Actieplan.<sup>21</sup>

### ***Financiering***

Tabel 1 geeft inzicht in de financiële omvang van het O2LAB. RVO ontvangt financiering van EZK om het O2LAB uit te voeren op basis van de jaarlijkse begrote kosten. De jaarlijkse kosten bedragen in 2020 en 2021 rond de €2 miljoen. Deze uitvoeringskosten bestaan uit kosten voor personele inzet en directe uitvoeringskosten (de inkoop van promotiemiddelen, de ontwikkeling van de Studiegids, de inhuur van een adviseur en de kosten voor organisatie van bijeenkomsten). Daarnaast mobiliseert EZK beleidsmiddelen die met behulp van het O2LAB worden besteed (zie Tabel 1). De beleidsmiddelen omvatten de subsidies voor de verbeterprojecten en de O2LAB-hubs (zie paragraaf 3.1.5).

Tabel 1. Financiën O2LAB 2019-2021.

	2019	2020	2021
	Realisatie	Realisatie	Begroting

	2019	2020	2021
Totale uitvoeringskosten	€426.542	€ 823.933	€1.011.570
Gereserveerde beleidsmiddelen	€300.000	€ 900.000	€1.000.000
<b>Totale middelen</b>	<b>€726.542</b>	<b>€ 1.723.933</b>	<b>€2.011.570</b>

De meeste middelen worden dan ook besteed aan de O2LAB-hubs en de verbeterprojecten (programmatisch *Stimulering van projecten en samenwerking*, zie paragraaf 3.1.5). Van de post directe uitvoeringsmiddelen<sup>22</sup> zijn gedurende de looptijd van het programma, als we kijken naar de verschillende programmatische lijnen, de meeste middelen besteed aan de Studiegids, gevolgd door de Community en de Onderzoeksagenda.

## 2.5 Context van O2LAB

Het O2LAB is een van de beleidsinstrumenten die de ministerie van EZK, inzet bij human capital / arbeidsmarkt – onderwijs beleid.

In het MKB-Actieplan kondigt de staatssecretaris van EZK aan dat ze samen met het NCvO voornemens is de mogelijkheden voor een programma rondom het ondersteunen en versterken van ondernemerschapsonderwijs te verkennen. Het O2LAB-programma valt binnen de brede ambitie van het ministerie van EZK om het mkb te versterken en beter voor te bereiden op de toekomst zoals nader uitgewerkt in het MKB-Actieplan. Het MKB-Actieplan bestaat uit zeven thema's (onder meer financiering, digitalisering, internationalisering en human capital) die allen voorzien zijn van een set aan acties. Het versterken van ondernemersvaardigheden is één van de acties die onder het thema human capital valt. Hoewel deze actie dus onder het thema human capital is gehangen, merken wij op dat het versterken van ondernemersvaardigheden ook voor alle andere thema's van het MKB-Actieplan een relevant onderwerp is. Een ondernemende houding helpt bij het omgaan met veranderingen en het vermogen om snel nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen binnen een organisatie. In het kader van het thema **financiering** kan dat bijvoorbeeld het ontwikkelen van kennis en vaardigheden zijn die ondernemers nodig hebben om de mogelijkheden van alternatieve financiering te benutten, en bij het thema **digitalisering** het zien en aangrijpen van de kansen die digitalisering biedt om de productiviteit binnen een bedrijf te verhogen. Het O2LAB hangt dan ook samen met andere initiatieven geïnitieerd door en genoemd binnen het MKB-Actieplan, waaronder de regeling **MKB!dee**, de **Digitale Werkplaatsen MKB** en het **Techniekpact**:

- De regeling **MKB!dee** beoogt projecten van mkb-ondernemers te ondersteunen die de leercultuur in hun mkb-ondernemingen versterken en belemmeringen die de leercultuur in de weg staan wegnemen of verminderen. Onder leercultuur wordt verstaan, een cultuur waarin leren tijdens het werk en het op peil houden van kennis en ervaring vanzelfsprekend is. Projecten kunnen zowel door individuele MKB-bedrijven als door samenwerkende MKB bedrijven worden opgezet.
- De **Digitale Werkplaatsen MKB** is een subsidieregeling van EZK met als doel onderwijsinstellingen te ondersteunen bij de oprichting van zogenaamde mkb-werkplaatsen. In een mkb-werkplaats leren en oefenen studenten praktijkgericht hoe zij moeten omgaan met digitaliseringsvraagstukken.
- Het **Techniekpact** is in 2013 gesloten door regionale overheden, onderwijsinstellingen en het (georganiseerde) bedrijfsleven. Het doel is om het aantal technici te vergroten en de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt te verbeteren. Het

Techniekpact functioneert als een netwerk waarbij partijen zich kunnen aansluiten en waarin initiatieven op landelijk en regionaal niveau kunnen worden ontwikkeld. In 2018 zijn die afspraken opnieuw vastgelegd en bijgesteld in de leidraad 'focus en versnellen'. Dit bracht een verbreding met zich mee naar human capital vraagstukken ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen waarin techniek een belangrijke rol speelt. Het belang van Leven Lang Ontwikkelen is ook steeds meer centraal komen te staan. In de in 2018 nieuw vastgelegde afspraken wordt ook het belang van ondernemerschapsonderwijs benadrukt. De projectleider van het Techniekpact bij EZK maakt deel uit van de governance overleggen van het O2LAB.

Het O2LAB zoekt daarbij aansluiting en synergie met aanpalende beleidsinstrumenten van andere ministeries als SZW en OCW.

#### *SZW-beleid*

Met name de brede definitie van ondernemerschapsonderwijs, namelijk onderwijs gericht op de bredere competenties en vaardigheden die gelieerd zijn aan ondernemerschap (bijv. een proactieve houding en risico's nemen), sluit aan op de doelstellingen van het beleid omtrent Leven Lang Ontwikkelen. Het kabinet Rutte-III wil met de aanpak gericht op Leven Lang Ontwikkelen een sterke leercultuur en eigen regie van mensen op hun loopbaan bewerkstelligen. Binnen het Leven Lang Ontwikkelen beleid heeft het **ministerie van SZW** een aantal subsidieregelingen ingericht die gericht zijn op ondernemende vaardigheden. We lichten er hier twee uit: **STAP-budget en de SLIM-regeling**:

- Het **STAP-budget** is een individueel leer- en ontwikkelbudget (€ 1000,- per aanvraag) bedoeld om de eigen regie op ontwikkeling en loopbaan van individuen te versterken.
- De **SLIM-regeling** is een subsidieregeling ten behoeve van leren en ontwikkelen in het mkb. De subsidie kan gebruikt worden voor scholings- en opleidingsbehoeften in een onderneming of het laten ontwikkelen van loopbaanadviezen voor werkenden in de onderneming.

#### *OCW-beleid*

Tot slot heeft het ministerie van OCW als systeemverantwoordelijke voor het initiële onderwijs in Nederland op de eerste plaats een belangrijke faciliterende rol als het gaat om het ondernemerschapsonderwijs in brede zin. Daarnaast heeft OCW via regieorgaan SIA en NWO diverse regelingen voor startups die aansluiten bij ondernemerschapsonderwijs in smalle zin (het oprichten van een onderneming). Een belangrijk programma van NWO (in samenwerking met ZonMW) is het **Take-off programma**, dat zich richt op het faciliteren en stimuleren van bedrijvigheid en ondernemerschap vanuit de universiteiten, hogescholen, door NWO erkende onderzoeksinstituten en toegepaste onderzoeksinstellingen (TO2-instellingen).

Naast beleidsinzet van deze departementen zijn er landelijk nog diverse netwerken en koepels relevant voor het werk van O2LAB zoals (niet uitputtend):

- Het **Nederlands Lectoren Platform Ondernemerschap** (NLPO) is een gemeenschap van Nederlandse lectoren op het gebied van ondernemerschap. Het platform doet gezamenlijk onderzoek naar een effectievere samenwerking op het gebied van ondernemerschapsonderwijs tussen mkb en hbo (ondersteund door EZK).
- **Qredits** wordt door EZK ondersteund bij de uitvoering van het Eigen Baas-programma (kredieten en coaching van studentondernemers) in het mbo. Tot 2017 werd ook de stichting Jong Ondernemen ondersteund.
- Het **4TU Impactplan** is een actieplan van de vier TU universiteiten (TUD, TU/e, UT en WUR) gericht op kennistransfer. Eén van de vier modules binnen het impactplan



richt zich op business development en ondernemerschap. In samenwerking met **StartupDelta** (inmiddels Techleap genaamd) is een online cursus over ondernemerschap ontwikkeld voor de vier Technische Universiteiten. Deze cursus is bedoeld om studenten aan te moedigen en te ondersteunen om hun innovatieve technologische ideeën in te zetten om een eigen bedrijf te starten. De 4TU werken daarnaast samen in het Centrum voor Engineering Education (4TU.CEE). Het 4TU.CEE heeft als doel het verzamelen, ontwikkelen en implementeren van actuele expertise op het gebied van ingenieursonderwijs.

- **Dutch Academy of Research in Entrepreneurship** (DARE) is een onderzoeksgemeenschap bestaande uit onderzoekers op het gebied van ondernemerschap (zowel hogescholen als universiteiten). Het doel van DARE is o.a. het bieden van een portaal voor academisch onderzoek en onderwijs op het gebied van ondernemerschap in Nederland en de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen op het gebied van onderzoek en onderwijs in ondernemerschap te verbeteren. Gemiddeld een à twee keer per jaar wordt er een onderzoekseminar georganiseerd waarin onderzoeksideeën worden gepresenteerd en onderzoekers elkaar kunnen inspireren.
- Het **Entrepreneurial Education Network** (EEN) is een nationaal docentennetwerk rondom breed ondernemerschapsonderwijs in het hoger onderwijs. Het is een initiatief van de Strategische Alliantie tussen de UU, het UMCU, TU/e en de WUR. Het EEN beoogt alle partijen die betrokken zijn bij ondernemerschapsonderwijs en ondernemend leren in het hbo en wo met elkaar te verenigen, onder meer door een centraal aanspreekpunt te zijn en de dialoog aan te jagen (bijv. via (online) meet-ups die meerdere keren per jaar plaatsvinden).

Tot slot probeert het O2LAB aan te sluiten bij de netwerken van de MBO-Raad, de Vereniging Hogescholen en de VSNU om ook daar het belang van ondernemerschapsonderwijs te agenderen. Met de MBO-raad, de VH en de VSNU is er eveneens gewerkt aan een gezamenlijke communicatieaanpak.

## 3 Wat doet het O2LAB?

In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten die het O2LAB onderneemt. Allereerst beschrijven we de verschillende programmalijnen binnen het O2LAB. Tenslotte bespreken we nog de activiteiten die buiten de programmalijnen vallen.

### 3.1 Programmalijnen

De activiteiten die het O2LAB uitvoert, zijn op dit moment opgehangen aan vijf programmalijnen die geënt zijn op de vijf geïdentificeerde knelpunten (zie Tabel 2). In de volgende paragrafen wordt van deze programmalijnen allereerst een beschrijving gegeven, en worden vervolgens de output en de eerste resultaten besproken. De beoogde resultaten per programmalijn en de verschillende activiteiten die onder de programmalijnen vallen, zijn opgenomen in Bijlage 2.

Tabel 2. Beoogde aansluiting tussen knelpunten en programmalijnen.

Knelpunt	Studiegids	Onderzoeksagenda	Drijfverenonderzoek	Projecten en samenwerking	Kennisdeling en agendering
1. OO krijgt <b>te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd.</b>	●	●			●
2. OO moet <b>beter worden georganiseerd.</b>	●		●	●	●
3. <b>Ondernemende setting</b> bijt met klassieke onderwijsvormen.		●	●	●	
4. Er is <b>onvoldoende samenwerking.</b>	●			●	●
5. Er <b>onvoldoende onderkenning</b> van het tekort aan ondernemende vaardigheden.	●	●	●	●	●

#### 3.1.1 Studiegids

De programmalijn *Studiegids* heeft als doel om een overzicht van het aanbod aan ondernemerschapsonderwijs en onderwijs in ondernemende vaardigheden in Nederland te geven. De ambitie daarbij is om het totale aanbod (volledige opleidingen, maar bijv. ook keuzevakken of minoren) in de gehele hele onderwijsketen (primair onderwijs tot en met post-initieel onderwijs) in kaart te brengen. Het doel is om de Studiegids waar mogelijk te vullen met rijke informatie over het aanbod, zoals met gegevens over studieduur, studentenaantallen van de afgelopen jaren per onderwijsproduct en waardering van gebruikers van het betreffende onderwijsproduct.

De Studiegids<sup>23</sup> is bedoeld om overzicht te bieden aan aanbieders (onderwijsinstellingen) en gebruikers (scholieren, studenten, werkenden, ondernemers) van

<sup>23</sup> De Studiegids is te raadplegen via [[ez.maps.arcgis.com](http://ez.maps.arcgis.com)].

ondernemerschapsonderwijs alsook aan beleidsmakers.<sup>24</sup> Aanbieders van onderwijs (bestuurders, docenten, etc.) dienen middels deze Studiegids inzicht te krijgen in mogelijke onderwijsvormen en de partijen die zich met ondernemerschapsonderwijs bezighouden. Zo kunnen samenwerkingen worden aangegaan (bijv. om doorlopende leerlijnen te creëren) of kan men van elkaar leren. Anderzijds maakt de Studiegids voor potentiële gebruikers inzichtelijk waar zij ondernemerschapsonderwijs kunnen volgen. Tenslotte is het ook vanuit beleidsperspectief nuttig om zicht te hebben op het huidige aanbod aan ondernemerschapsonderwijs, om te kunnen identificeren waar beleidsinspanningen nodig zijn.

Ten behoeve van een wens van het NCvO om met het O2LAB overzicht te bieden in het aanbod van ondernemerschapsonderwijs is de Studiegids opgezet; deze programmalijn werd expliciet onderdeel van de opdracht van EZK aan het O2LAB. In de beginfase van het O2LAB is tijdens de expertbijeenkomsten scepsis geuit over de behoefte aan een Studiegids. Er is toch gekozen om de Studiegids door te ontwikkelen om de aansluiting met de behoefte in het veld te verbeteren. De beoogde resultaten van de Studiegids staan benoemd in Box 2 Bijlage 2. Deze box laat zien op welke wijze de Studiegids de afgelopen jaren ontwikkeld is van een database via een GIS-tool naar Studiegids 2.0.

### **Output en 1<sup>e</sup> resultaten**

In deze programmalijn is er allereerst een inventariserend onderzoek naar het aanbod van ondernemerschapsonderwijs opgeleverd.<sup>25</sup> Dit onderzoek heeft geleid tot een database met een gedeelte van het onderwijsaanbod. Deze resultaten zijn geplot op een interactieve GIS-kaart (Studiegids 1.0) en online ontsloten.<sup>26</sup> Hierin zijn per onderwijsinitiatief velden voor de naam en locatie van de instelling, onderwijsniveau, type onderwijs, gebruikte lesmethode en domein. In de praktijk blijken deze velden vaak beperkt ingevuld te zijn. Voor de volledigheid van de gegevens is het O2LAB afhankelijk van aanlevering door onderwijsinstellingen en andere aanbieders van onderwijs. Hiervoor is door het O2LAB een aantal keer een uitvraag gedaan via de nieuwsbrief en de website.

Na de lancering van de Studiegids 1.0 werd deze dagelijks door enkele tientallen unieke bezoekers bekeken. Dit is in de loop van de tijd teruggelopen naar enkele unieke bezoekers per dag. Hiermee stellen we vast dat de Studiegids momenteel beperkt gebruikt wordt. De impact van de Studiegids is daarmee beperkt.

Momenteel wordt in het Startup-in-Residence programma deze eerste versie verder ontwikkeld door een startup.<sup>27</sup> Het doel is dat door deze samenwerking de Studiegids meer toegesneden kan worden op de behoefte van gebruikers. Hiertoe wordt in de doorontwikkeling van de Studiegids bijgehouden hoe bezoekers de Studiegids gebruiken.

We hebben de gesprekspartners gevraagd hoe men tegen de huidige (1.0) versie van de Studiegids aankijkt en wat hun verwachtingen zijn t.a.v. de effecten van de Studiegids. De Studiegids lijkt nu vooral overzicht te bieden voor beleidsmakers; voor het onderwijsveld (zowel vraag als aanbod) is de functie nu nog onduidelijk. Gesprekspartners uit het veld geven daarbij een gemengd beeld van het mogelijke nut. In ongeveer een derde van de

---

<sup>24</sup> O2LAB (2018). Programma voor ondernemendheid- en ondernemerschapsonderwijs.

<sup>25</sup> Gielen, Mariën, Van der Neut (2019). Ondernemerschapsonderwijs 2019: Inventarisatie in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. IVA Onderwijs.

<sup>26</sup> Ondernemerschapsonderwijs in Nederland. Zie [link](#).

<sup>27</sup> BZK Intergov-programma. Ondernemerschapsonderwijs in kaart. Zie [link](#).

gesprekken<sup>28</sup> wordt aangegeven dat het nut van een Studiegids überhaupt niet in ingezien wordt. Deze gesprekspartners stellen dat een gids niet nodig is, omdat samenwerking regionaal ontstaat tussen mensen die elkaar al kennen. Daarnaast wordt genoemd dat de gids voor studenten of ondernemers niet aansluit bij hun zoekgedrag. Ongeveer de helft van de gesprekspartners kijkt wel positief aan tegen het idee achter de Studiegids, namelijk het bieden van overzicht. Een deel daarvan denkt dat de Studiegids met een aantal aanpassingen nuttig zou kunnen zijn, vooral als de gids inhoudelijke informatie geeft over gebruikte lesmethoden. Anderen betwijfelen echter het potentiële nut van de gids doordat zij een aantal belangrijke haken en ogen zien aan de uitvoering ervan. Het is namelijk een uitdaging om de Studiegids actueel en volledig te houden, terwijl dit wel als voorwaarde wordt gezien voor het nut van de Studiegids.

### 3.1.2 Onderzoeksagenda

De *Onderzoeksagenda* is ook een programmalijn die bij de aanvang van het O2LAB is opgezet en in samenspraak met het veld vorm heeft gekregen<sup>29</sup>. Deze programmalijn kent twee elementen:

- 1) Het toegankelijk maken van bestaande (wetenschappelijke) kennis over ondernemerschapsonderwijs voor een brede doelgroep zodat deze kennis toegepast kan worden in de praktijk.
- 2) Het stimuleren van verder onderzoek om de bestaande kennis te verdiepen en het stimuleren van onderzoek naar de pedagogische en didactische kant van ondernemerschapsonderwijs. Dit gaat met name om de vraag: 'Wat werkt voor wie, wanneer en hoe?'

Hiermee wil het O2LAB de kwaliteit, verspreiding en verankering van ondernemerschapsonderwijs te versterken. De beoogde resultaten van deze programmalijn staan in Box 3 in Bijlage 3.

#### **Output en 1<sup>e</sup> resultaten**

In het kader van de Onderzoeksagenda zijn verschillende activiteiten opgezet, waaronder workshops (bijv. op congressen/festivals van netwerkpartners<sup>30</sup>), expertmeetings en het uitbesteden van onderzoek. De expertmeetings zijn een belangrijk onderdeel van deze programmalijn en worden vormgegeven rondom een specifiek thema. In 2020 waren een viertal expertmeetings voorzien met maximaal 30 onderzoekers per keer (in eerste instantie <sup>31</sup> gericht op 1) monitoring en evaluatie, 2) netwerken en leeromgeving, 3) docentprofessionalisering en de 4) koppeling tussen ondernemerschapsonderwijs en brede maatschappelijke ontwikkelingen). Doel van deze meetings was om met betrokken onderzoekers en docenten de betreffende thema's uit te diepen en onderzoek te entameren om overzichtsartikelen te kunnen schrijven op basis van de laatste inzichten. In verband met de coronacrisis zijn de expertmeetings enkele keren uitgesteld, maar hebben er uiteindelijk toch twee expertmeetings plaatsgevonden (o.m. één over docentprofessionalisering). Ondertussen hebben er een aantal expertmeetings plaats kunnen vinden, zoals de expertmeeting over het Toetsen van ondernemerschap en de expertmeeting over het belang van

---

<sup>28</sup> Gesprekken met experts uit het veld en deelnemers aan het programma (gesprekken met de directe betrokkenen niet meegerekend).

<sup>29</sup> Hiertoe zijn enkele meet-ups georganiseerd.

<sup>30</sup> Bijvoorbeeld de gegeven workshop op het Festival for Entrepreneurial Learning van het Erasmus Centre for Entrepreneurship (dd. 20 november 2019).

<sup>31</sup> De thema's worden in overleg met het O2LAB-netwerk aangepast aan de actualiteit.

ondernemerschapsonderwijs in tijden van Covid-19. Verder staan er voor het najaar van 2021 nog drie expertmeetings op het programma. Er zijn voornamelijk geen overzichtsartikelen verschenen.

Naast de expertmeetings is er ook een onderzoek uitgezet en uitgebracht naar het belang van ondernemende vaardigheden ten tijden van corona in relatie tot de onzekerheden op de arbeidsmarkt<sup>32</sup> en wordt er in het kader van de doelstelling omtrent het populariseren van onderzoeksresultaten eind 2021 een bloemlezing over de *state-of-the-art* van ondernemerschapsonderwijs uitgebracht. Deze bloemlezing wordt een bruikbaar handboek voor mbo-docenten.

Voornamelijk zijn er in het kader van deze programmalijn nog geen effecten zichtbaar, doordat in het kader van de coronacrisis een groot deel van de activiteiten binnen deze programmalijn is uitgesteld.

Ook in andere programmalijnen worden onderzoeksactiviteiten ondernomen. Zo zijn er ook enkele onderzoeken gedaan in de verschillende verbeterprojecten binnen de programmalijn Stimuleren van projecten en samenwerking, en is het Drijfverenonderzoek als aparte programmalijn benoemd. Voor enkele gesprekspartners was het hierdoor niet altijd duidelijk wat er binnen de Onderzoeksagenda aan activiteiten ontwikkeld is.

### 3.1.3 Drijfverenonderzoek

De programmalijn *Drijfverenonderzoek* is opgezet om 1) inzicht te krijgen in de motivatie van jongeren en (jonge) ondernemers om te kiezen voor ondernemerschap en ondernemerschapsonderwijs en 2) om inzicht te krijgen in de manier waarop onderwijsprofessionals aankijken tegen ondernemerschapsonderwijs. Dit onderzoek wordt gepresenteerd als aparte programmalijn. Het onderzoek kan worden gebruikt om bestaande onderwijsprogramma's effectiever in te richten (ook voor docenten, bijv. train-the-trainer programma's). Dit kan tevens fungeren als nulmeting voor het in kaart brengen van ontwikkelingen over de tijd in de drijfveren van jongeren, ondernemers en docenten om iets te doen met ondernemerschapsonderwijs. Daarnaast heeft het O2LAB-team aangegeven dat de onderzoeken ook vooral dienen om de discussie in het veld op gang te brengen over drijfveren van jongeren en docenten.

#### **Output en resultaten**

In het kader van deze programmalijn zijn twee onderzoeken uitgezet en opgeleverd, één gericht op jongeren en één gericht op onderwijsprofessionals. Het onderzoek gericht op jongeren heeft het 'Ondernemende Minds-model' opgeleverd waarin vier verschillende ondernemerschapstypes onder jongeren zijn te onderscheiden. De resultaten van dit onderzoek zijn in een webinar gepresenteerd dat live is gevolgd door ca. 100 professionals uit het veld. Om het gebruik van het model verder te stimuleren, is een zelftest ontwikkeld waarmee jongeren inzicht kunnen krijgen in het ondernemerschapstype dat bij hen past.

De ontvangst van dit onderzoek was gemengd onder onze gesprekspartners. Een deel gaf aan niet bekend te zijn met de inhoud van het onderzoek. Enkel vonden de inzichten erg waardevol, en gebruiken de typologie in hun instellingen om na te denken over onderwijsvormen per doelgroep. Wel wordt aangegeven dat het onderzoek nog breder ontsloten kan worden. Anderen (met name uit het wo) gaven aan de inzichten niet te gebruiken. Ook

---

<sup>32</sup> Dekker, F. van der Toorn, A. en Prince, Y. (2020). Ondernemende vaardigheden in coronatijd – de omgang met onzekerheid op de arbeidsmarkt. SEOR, Erasmus School of Economics.

stelden gesprekspartners dat er al veel bekend is over motivatie en drijfveren van studenten. In dat opzicht voegt dit onderzoek volgens een enkele gesprekspartner dan ook weinig toe.

Samenvattend, op basis van de gevoerde gesprekken, lijkt het erop dat dit onderzoek voor een aantal onderwijsinstellingen (en docenten van ondernemerschapsonderwijs) heeft geholpen in het onderscheiden van doelgroepen bij het ontwikkelen van ondernemerschapsonderwijs, maar dat het onderzoek op dit moment niet in de breedte wordt benut.

### *3.1.4 Kennisdeling en agendering van ondernemerschapsonderwijs*

Het doel van de programmalijn Kennisdeling en agendering is enerzijds om professionals uit het veld te faciliteren in het delen van kennis door het opzetten van een netwerk. Anderzijds is het doel om blijvende aandacht te vragen voor ondernemerschap en ondernemendheid (de communicatieactiviteiten worden ook hiertoe ingezet, zie paragraaf 3.2.1). Hiervoor wordt samenwerking gezocht met het veld zoals onderzoekers en aanbieders van onderwijs (met name publieke aanbieders). Ook wordt het netwerk ingezet om input te leveren voor de verdere inrichting van het O2LAB. Een belangrijk onderdeel van deze programmalijn in de beginfase van het O2LAB was de inventarisatie van knelpunten die spelen rondom ondernemerschapsonderwijs en die nu centraal staan binnen de O2LAB-aanpak (zie ook paragraaf 2.2.2). In navolging hiervan is het netwerk uitgedaagd om met praktische oplossingen te komen voor deze knelpunten.

#### **Output en 1<sup>e</sup> resultaten**

Een belangrijk resultaat binnen deze programmalijn is de online community<sup>33</sup> die is opgezet. De online community is een platform dat wordt gehost op RVO.nl waar professionals uit het veld lid van kunnen worden. Enkele keren per maand wordt er in de online community een blog gepost, met name vanuit het O2LAB-team. Wat betreft de content geeft één van de gesprekspartners aan enthousiast te zijn over de Portrettenreeks 'De Ondernemende Docent'. Deze reeks is één van de activiteiten die ontwikkeld is om blijvende aandacht voor ondernemerschap en ondernemendheid te vragen (tweede doelstelling van de programmalijn, zie hierboven). Verder worden via de community uitnodigingen voor bijeenkomsten en onderzoeksresultaten gedeeld.

Bij het opzetten van de community bleek grote belangstelling te zijn voor kennisuitwisseling en netwerkbijeenkomsten vanuit onderzoekers. De grote belangstelling heeft zich echter niet vertaald in een groot aantal leden van de community; slechts 76 mensen zijn op dit moment lid van de community (*stand 24-6-2021*). Dit zijn met name docenten en onderzoekers die al actief bezig zijn met ondernemerschapsonderwijs. Dat is in de ordergrootte van het aantal leden van DARE en het NLPO bij elkaar; twee specifieke communities voor respectievelijk ondernemerschapsonderzoekers en lectoren ondernemerschap. Een brede community zoals de O2LAB community heeft in potentie een veel groter bereik; in feite kunnen daar alle docenten in alle onderwijssectoren toe gerekend worden waarvoor het implementeren van onderwijs gericht op ondernemerschap of ondernemendheid relevant zou zijn. Mogelijke verklaringen zijn de onbekendheid met de community of een andere behoefte qua content. Ook het bestaan van veel andere communities (DARE, NLPO, EEN, ECSB en de Kerngroep Ondernemerschapsonderwijsdocenten- en schoolleiders) speelt mogelijk een rol. We plaatsen twee kanttekeningen bij het (vooralsnog) wat achterblijvend aantal leden: 1) de content van de community is ook beschikbaar voor niet-leden, dus het bereik van de community kán groter

---

<sup>33</sup> Te raadplegen via [[kennisdelen.rvo.nl](http://kennisdelen.rvo.nl)].

zijn, en 2) de spreiding van leden over onderwijsinstellingen kan groot zijn, dan dient dat lid als 'poort' van instelling naar community.

Naast activiteiten op het vlak van kennisdeling doet het O2LAB veel op het gebied van agendering. Zo zijn er veel (informele) gesprekken met allerlei partijen aan de kant van (onderwijs)beleid, de onderwijsinstellingen van po tot wo en het bedrijfsleven (w.o. banken, accountants, brancheverenigingen, KvK, MKB-NL). Het is op dit moment nog lastig om te bepalen wat de effecten van deze gesprekken zijn en of ondernemerschapsonderwijs a) op de agenda komt en b) men ermee aan de slag gaat. Wel zijn er enkele concrete uitkomsten te zien, zoals het feit dat het Expertisepunt LOB (gericht op het ondersteunen van vo-, mbo- en hbo-scholen bij het versterken van de loopbaanoriëntatie en studiebegeleiding van jongeren) het O2LAB heeft opgenomen op de website<sup>34</sup>. Daarnaast geeft ruim de helft van de gesprekspartners aan deze agenderende functie van O2LAB belangrijk te vinden. Het blijft volgens hen namelijk noodzakelijk om aandacht voor ondernemerschapsonderwijs te vragen en vast te houden, vooral bij de overheid zelf, maar ook bij het bedrijfsleven.

### 3.1.5 Verbeterprojecten / Stimulering van projecten en samenwerking

In de maanden na de start van het programma zijn er een aantal *verbeterprojecten* gefinancierd. Deze projecten behoorden destijds nog niet tot een officiële programmaliijn. De verbeterprojecten zijn ontstaan vanwege de vraag vanuit het veld om beleidsmiddelen (tijdens de inventarisatieronde begin 2019). Om een achterban op te bouwen en het programma body te geven, is een uitvraag gedaan naar verbeterprojecten die de knelpunten adresseren. Van de 29 ingediende projecten zijn een zevental projecten ingekocht door EZK. De andere aanvragen zijn op basis van een gepubliceerd afwegingskader afgewezen. De geselecteerde projecten zijn door het O2LAB-team begeleid. Een tijdlang was het idee om aan de verbeterprojecten een vervolg te geven (mogelijk door een tender uit te zetten). Dit is niet doorgegaan vanwege de beperkte match tussen het stimuleren van individuele projecten en de doelen van het O2LAB (nl. het versterken van het systeem). De conclusie was dat het O2LAB wilde inzetten op meer duurzame en structurele initiatieven die gericht zijn op samenwerking.

In 2020 koos het O2LAB daarom voor een aanpak gericht op het versterken van regionale structuren en samenwerkingsverbanden. Uit de knelpunteninventarisatie bleek dat goede, structurele samenwerking tussen onderwijsinstellingen onderling en met het bedrijfsleven vaak lastig te organiseren is. Het doel van deze programmaliijn is dan ook om middels een extra impuls bestaande, regionale samenwerkingen op het gebied van ondernemerschapsonderwijs te verstevigen en te verduurzamen.

Regionale netwerken worden gevraagd om de doelstellingen van de O2LAB-aanpak toe te passen in hun regio. Hier is niet gekozen voor een tendermethodiek, omdat zo er geen sturing zou zijn op welke hubs ondersteund zouden gaan worden. Er wordt vanuit het O2LAB bewust ingezet op bestaande regionale structuren die voorop lopen op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. Dit sluit namelijk aan bij de focus van het O2LAB op het delen van kennis en best practices. Het O2LAB heeft contact gezocht met partners in de regio<sup>35</sup> die sterk betrokken zijn bij ondernemerschapsonderwijs en verbonden zijn met het

---

<sup>34</sup> Zie [[expertisepuntlob.nl](http://expertisepuntlob.nl)].

<sup>35</sup> Er is gesproken met Erasmus Centrum voor Entrepreneurship Rotterdam, RDM Campus Rotterdam, Fontys Centrum voor Ondernemerschap, Centrum voor Ondernemerschap Saxion Hogeschool, Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool, Centrum voor Ondernemerschap ArtEz, Centrum voor Ondernemerschap Hogeschool Arnhem Nijmegen, Centrum voor Ondernemerschap HAS Hogeschool en Stichting Ondernemerslift+, Braventure, Avans Centrum of Expertise voor Biobased Economy.

bedrijfsleven. Een aantal van deze partners heeft in navolging van deze gesprekken een concreet plan opgesteld met het verzoek om financiële ondersteuning. Enkele gesprekspartners uit niet-benaderde regio's geven aan geen level playing field te hebben ervaren met de selectie van de hubs; zij hebben transparantie binnen dit proces gemist.

### **Output en 1<sup>e</sup> resultaten**

#### *Verbeterprojecten*

Er zijn zeven verbeterprojecten ondersteund vanuit O2LAB met een incidentele subsidie.<sup>36</sup> Deze verbeterprojecten zijn uiteenlopend van aard. Samengevat zijn het projecten waarin onderwijsmethodieken worden opgeschaald of methodieken worden onderzocht en geleerde lessen verspreid. Het betreffen methodieken voor vo, mbo, hbo en wo. Thema's die centraal staan zijn bijvoorbeeld sociaal ondernemerschap, samenwerken in de triple helix, loopbaantrajecten, leerbehoeften en succesfactoren van ondernemende projecten.

De verschillende projecten zijn succesvol afgerond. Daarmee is vooral specifieke kennis ontwikkeld over al dan niet werkende onderwijsmethoden. Deze kennis is onder meer verspreid via workshops. Daarnaast zijn methoden succesvol ingezet in andere contexten en bij andere instellingen. Zo wordt het onderwijsprogramma dat ontwikkeld is binnen het verbeterproject *Sociaal ondernemerschap voor mbo studenten* verder verspreid naar andere mbo-instellingen in het kader van de Maatschappelijke Diensttijd. O2LAB heeft daarmee op schaal van individuele (kleine) initiatieven met haar financiële ondersteuning impact bereikt; gesprekspartners geven aan dat zonder (financiële) ondersteuning de projecten niet van de grond zouden zijn gekomen. Wel vragen gesprekspartners zich af of dit type ondersteuning past bij de doelstelling van O2LAB om te komen tot meer substantie en versterking van structuren. Dat was ook de reden voor O2LAB zelf om geen tender uit te zetten voor een nieuwe ronde verbeterprojecten.

#### *O2LAB hubs*

Drie hubs – hub Noord (Groningen), hub Zuid (Den Bosch) en hub Rotterdam zijn eind 2020 van start gegaan. Deze hubs worden financieel ondersteund middels een incidentele subsidie (€300.000 per hub) en inhoudelijk ondersteund vooraf en tijdens de looptijd van de trajecten. Deze hubs zijn in een vrij hoog tempo tot stand gekomen, zo geven de gesprekspartners aan. Afstemming tussen meerdere grote organisaties vergt vaak veel tijd; nu heeft er tussen het moment van eerste contact tot definitieve voorstellen enkele maanden gezeten. De geselecteerde hubs werken momenteel hun implementatieplannen uit, resultaten zijn er dus nog niet. Mogelijk volgen er nog andere hubs gedurende 2021. Het idee dat op deze manier regionale verbanden worden versterkt, spreekt alle gesprekspartners aan.

Gesprekspartners vanuit de hubs geven verder aan dat O2LAB een positieve bijdrage heeft geleverd (op soms detailniveau) in het schrijven van de voorstellen. Daarmee heeft het O2LAB de voorstellen wel echt bijgestuurd richting de doelen van het O2LAB (nl. de duurzame versterking van structuren). In de plannen lijkt het vooral om versterking van het wo en hbo te gaan. De oorspronkelijke gedachte vanuit het O2LAB om vooral ook het mbo en lokale bedrijfsleven te betrekken, is maar beperkt in de plannen van de hubs terug te vinden. Dit heeft er onder meer mee te maken dat de hubs aangegeven hebben nog niet zo ver te zijn dat ze zich ook op die groepen kunnen gaan richten. Ook horen we in de gesprekken terug dat ondersteuning in de samenwerking met po en vo gewenst is. De grote aantallen

---

<sup>36</sup> De zeven projecten zijn: Mach2Work (Prodicto), LEEFwereld (HAS Hogeschool), De leeromgeving als onderneming (ROC Scalda), Leren van ondernemende projecten (WelZoWijs), Succesvolle samenwerking onderwijs, ondernemers en overheid (Vecon Business School), Sociaal ondernemerschap voor mbo studenten (ROC Nova College en Young Society) en Learning Labs (SE.lab en Universiteit Utrecht).



instellingen waar je in deze onderwijssectoren mee te maken hebt, maakt dat het lastiger is om doorlopende leerlijnen te organiseren en aan kennisoverdracht te doen.

## 3.2 Activiteiten buiten programmalijnen

O2LAB onderneemt andere activiteiten buiten de programmalijnen om. Verder zijn er om administratieve redenen twee onderwerpen onderdeel geworden van het O2LAB. Deze benoemen we in deze paragraaf kort.

### 3.2.1 Overige programma-activiteiten

De activiteiten van het O2LAB die niet specifiek binnen één van de programmalijnen vallen, worden hieronder kort beschreven.

#### **Communicatie**

Communicatieactiviteiten die het O2LAB uitvoert zijn ondersteunend aan de andere programmalijnen. Deze activiteiten dienen onder meer kennis te delen, zichtbaarheid te creëren en te agenderen. Activiteiten op het gebied van communicatie zijn onder meer:<sup>37</sup>

- Het opstellen en rondsturen van nieuwsbrieven;
- Het bijhouden van de website en de online community;
- Het ontsluiten van onderzoek/onderzoeksresultaten;
- Het organiseren van (online) bijeenkomsten;
- Het bijhouden van social mediakanalen;
- De ontwikkeling van een campagnematige communicatieaanpak met partners en stakeholders (o.a. MBO-Raad, PTvT, Jong Ondernemen, Vecon Business Schools en de O2LAB Hubs) rondom de O2LAB thema's.

#### **Corona**

De Rijksbrede maatregelen in het kader van de coronacrisis hebben invloed op het O2LAB-programma. In 2020 heeft het O2LAB-team de verwachte impact van deze maatregelen op het programma uiteengezet. Er werden onder meer gevolgen voor de lopende programmalijnen en planning verwacht doordat zowel het onderwijs als het bedrijfsleven andere prioriteiten hadden (nl. aanpassing aan de nieuwe situatie). De algemene strategie die het O2LAB-team daarop geformuleerd heeft, is om het bestaande programma zoveel mogelijk voort te zetten binnen de context van de coronamaatregelen en in aanvulling daarop om in te spelen op de ontwikkelingen rondom de coronacrisis en nieuwe kansen te benutten.

Concreet wil het programma zich n.a.v. de coronacrisis nog sterker inzetten voor het bedrijfsleven. Hiertoe worden de volgende activiteiten ondernomen:

- Het geven van gerichte voorlichting over het belang van ondernemerschap en ondernemendheid.
- Het beter onder de aandacht brengen van de Studiegids.
- Het organiseren van een hackaton om keuzedelen voor ondernemerschap en ondernemend gedrag in het mbo corona-proof te maken.
- Het opzetten en uitbesteden van een onderzoek naar welke ondernemende vaardigheden ten tijde van de coronacrisis van belang zijn in het kader van de onzekerheid

---

<sup>37</sup> O2LAB-team (2020). Voortgang O2LAB (november); O2LAB-team (2020). Communicatieplanning 2<sup>e</sup> helft 2020.

op de arbeidsmarkt en in hoeverre daar binnen het ondernemerschapsonderwijs aandacht aan wordt besteed.

### 3.2.2 *Verzilver je (ondernemers)talent*

In 2019 is om organisatorische en financiële redenen het EZK-programma *Verzilver je Talent*, waarin mkb'ers en studenten (mbo, hbo en wo) samenwerken aan innovatieve oplossingen op basis van vragen uit het bedrijfsleven, onderdeel geworden van het O2LAB. Daarbij is het talentenprogramma verbreed met een focus op ondernemerschap tot *Verzilver je ondernemerstalent*. Hiermee kregen ondernemerschap en ondernemende vaardigheden een vaste plek binnen het programma. De lopende projecten zijn door het O2LAB overgenomen en er zijn drie nieuwe projecten opgezet. De programmalijn is in 2020 gestopt.

### 3.2.3 *European Enterprise Promotion Award*

De programmalijn *European Enterprise Promotion Award* (EEPA) is om administratieve redenen bij het O2LAB gevoegd; voorheen was dit onderdeel van een ander EZK-programma. De programmalijn draait om de gelijknamige Europese competitie voor succesvolle activiteiten en initiatieven van openbare instanties en publiek-private samenwerkingsverbanden ter bevordering van ondernemerschap.<sup>38</sup> Deze competitie bestaat uit twee fases, namelijk een nationale fase en een Europese fase. De nationale fase dient om per deelnemend land twee nationale initiatieven te selecteren binnen verschillende categorieën die mee mogen doen aan de Europese verkiezingen.<sup>39</sup> Binnen deze programmalijn wordt het nationale deel van de EEPA georganiseerd.

---

<sup>38</sup> RVO (2020). De EEPA verkiezing. [[www.rvo.nl](http://www.rvo.nl)].

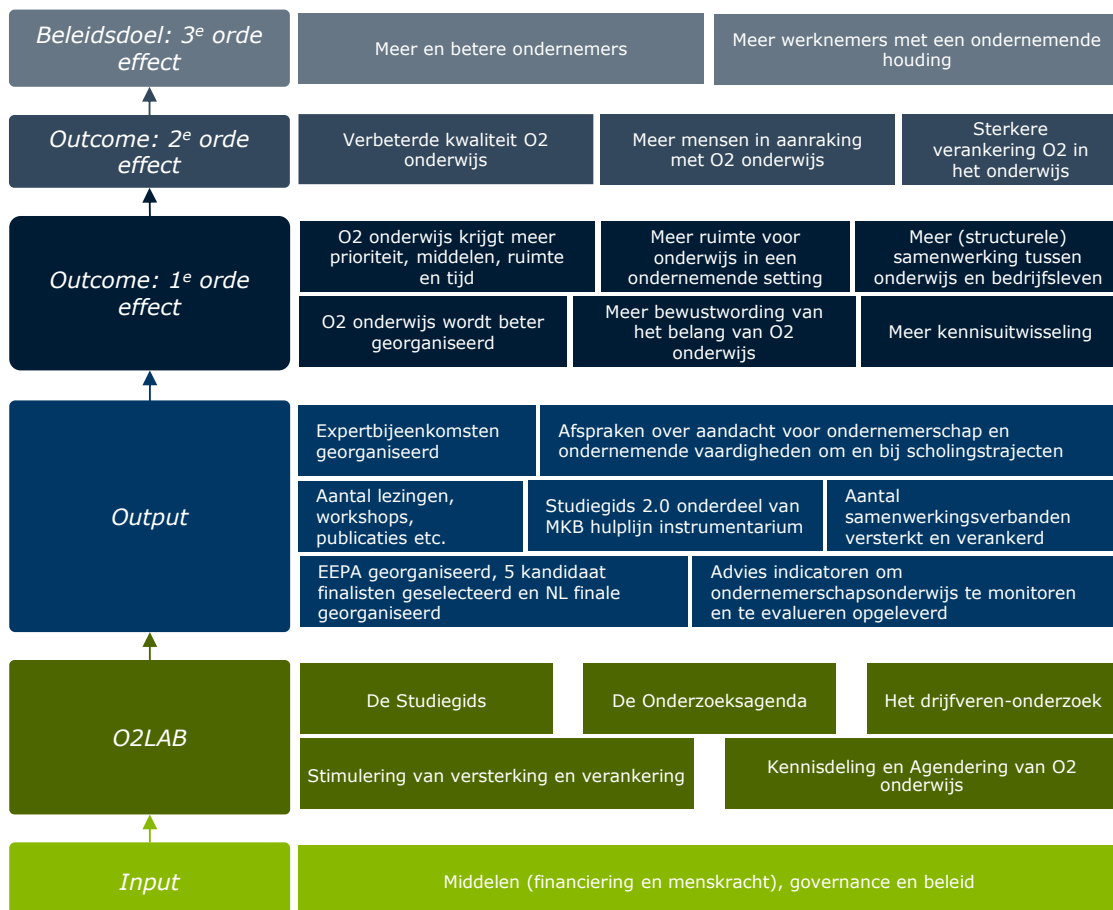
<sup>39</sup> Er zijn in totaal zes categorieën, namelijk: 1) bevordering van de ondernemerszin, 2) investering in ondernemersvaardigheden, 3) verbetering van de bedrijfsomgeving, 4) ondersteuning van de internationalisering van ondernemingen, 5) ondersteuning van de ontwikkeling van groene markten en efficiënt gebruik van hulpbronnen, en 6) verantwoord en inclusief ondernemerschap.

## 4 Werking O2LAB

In dit hoofdstuk gaan we in op de werking van het O2LAB. Allereerst presenteren we de ingevulde doelenboom uit paragraaf 1.2. In paragraaf 4.2 geven we een reflectie op de mate waarin de knelpunten herkend worden in het veld. Vervolgens gaan we paragraaf 4.3 in op de werking van O2LAB's activiteiten in het (laten) oplossen van de knelpunten. Daarna bespreken we in paragraaf 4.4 de werking van het O2LAB op het niveau van de aanpak. Tot slot richt paragraaf 4.5 zich vervolgens op de aansluiting van het O2LAB bij de bredere (beleids)context.

### 4.1 Doelenboom O2LAB

Figuur 5 geeft de doelenboom uit paragraaf 1.2 weer, waarin de kaders verder zijn ingevuld. Deze doelenboom geeft de relatie tussen de *input* (middelen, governance en beleid), *throughput* (het O2LAB), de *output* (concrete resultaten van het O2LAB) en de beoogde effecten op verschillende niveaus (1<sup>e</sup> – 3<sup>e</sup> orde effecten) weer. De invulling van deze doelenboom is gebaseerd op de interne en openbare documentatie van het O2LAB. De concrete resultaten die zijn opgenomen bij output dienen ter illustratie (gebaseerd op de boxen met beoogde resultaten in Bijlage 2) en geven geen uitputtend overzicht van alle output.



Figuur 4. Ingevulde doelenboom O2LAB.

Zoals genoemd in paragraaf 2.1 is het macro-economische doel van O2LAB om te komen tot meer en betere ondernemers en meer werknemers met een ondernemende houding te

komen (*beleidsdoel*). Hieraan wil het O2LAB bijdragen middels het aanjagen van de versterking en verankering van het ondernemerschapsonderwijs en onderwijs in ondernemende vaardigheden in de hele onderwijsketen. Het gaat om het aanjagen van de verbetering van de kwaliteit en de vergroting van het gebruik van ondernemerschapsonderwijs door onder meer onderwijsaanbieders. Het aanjagen van de vergroting van het aanbod is daarbij geen expliciete doelstelling, aangezien er op het vlak van ondernemerschapsonderwijs al heel veel gebeurt. Het gaat juist om het beter laten renderen van de initiatieven en structuren die er al zijn. Middels concrete activiteiten wil het O2LAB bijdragen aan het oplossen van geïdentificeerde knelpunten. In paragraaf 4.2 reflecteren we op deze knelpunten en in paragraaf 4.3 gaan we in op de aansluiting tussen de programmalijnen en de knelpunten.

## 4.2 Reflectie op de geïdentificeerde knelpunten

In de beginfase van het O2LAB-programma is zoals genoemd een inventarisatie uitgevoerd om op te halen welke knelpunten er in de praktijk ervaren worden rondom ondernemerschapsonderwijs in Nederland. Het scherp hebben van de mogelijke knelpunten is een goede basis om een dergelijke aanpak op te ontwikkelen, aangezien de aanpak op voorhand geen directe interventielogica kent.

### 4.2.1 Validatie knelpunten

In de gespreksronde met experts hebben wij gevraagd of deze knelpunten voor hen herkenbaar zijn (zie Tabel 3). Over het algemeen is dat het geval, maar we merken op dat deze set een optelsom is van het totale ondernemerschapsonderwijsveld. Dat wil zeggen dat knelpunten in een bepaalde omgeving juist in meerdere of in mindere mate kunnen gelden. Bovendien plaatsen sommige experts de kanttekening dat deze set van knelpunten relatief abstract is. Dat maakt de knelpunten minder geschikt als sturingsmechanisme om concrete activiteiten op te ontwikkelen.

Tabel 3. Mate waarin knelpunten in het ondernemerschapsonderwijs herkend worden door experts.

Knelpunt	Validatie/appreciatie	Herkenning
1. Ondernemerschapsonderwijs krijgt <b>te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd</b> (zowel publiek als privaat). Het belang van ondernemerschapsonderwijs wordt (op managementniveau) te weinig onderkend.	Het verschilt per onderwijsinstelling of dit knelpunt speelt. Over het algemeen krijgt ondernemerschapsonderwijs vaak wel aandacht op ho-instellingen. Framing is hierbij van belang; '21st century skills' kunnen op meer draagvlak rekenen dan ondernemerschapsvaardigheden.	+/-
2. Ondernemerschapsonderwijs moet <b>beter worden georganiseerd</b> . De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is nog onvoldoende en te beperkt.	De organisatie van ondernemerschapsonderwijs is overwegend goed voor hbo en wo, maar nog niet overal en niet voor vo en mbo <sup>40</sup> . Daarnaast kunnen instellingen elkaars kennis en kunde beter benutten.	+
3. Ondernemende vaardigheden leer je in een <b>ondernemende setting</b> , waarin falen bijvoorbeeld beloond wordt. Dit bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs.	Dit knelpunt speelt volgens alle gesprekspartners het meest, en daarbij met name toetsing van aangeleerde ondernemende vaardigheden. Tegelijkertijd is de afstand van het O2LAB tot dit knelpunt het grootst; het onderwijssysteem is de verantwoordelijkheid van OCW.	++

<sup>40</sup> Naar inschatting van de gesprekspartners, die overwegend afkomstig waren uit het hoger onderwijs.

Knelpunt	Validatie/appreciatie	Herkenning
4. Er is <b>onvoldoende samenwerking</b> tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal. De initiatieven zijn vaak kleinschalig, ad hoc, te sectoraal georganiseerd en teveel afhankelijk van persoonlijke netwerken.	Veel onderwijsinstellingen hebben nauwe contacten met het bedrijfsleven. Wel hangt dit vaak op individuele relaties. Gesprekspartners zien ruimte om dit structureler te maken. Daarnaast vormen cultuurverschillen tussen bedrijven en instellingen in het bijzonder een aandachtspunt.	+
5. Er is <b>onvoldoende onderkenning</b> de business sense en ondernemende vaardigheden van (startende) ondernemers, werknemers en jongeren te kort schiet. Bijscholing van ondernemende vaardigheden is belangrijker dan de meeste mensen denken.	Het verschilt per onderwijsinstelling, organisatie of bedrijf of dit knelpunt herkend wordt. Met name onder werkenden en bij het bedrijfsleven lijkt er maar beperkt aandacht te zijn voor het volgen van ondernemerschapsonderwijs. Mogelijk doen werkenden wel al 'on the job' of via trainingen vaardigheden op. Beeldvorming kan hier een rol spelen: het kan mensen ervan weerhouden om iets met ondernemende vaardigheden te doen als zij daarbij de smalle definitie van ondernemerschapsonderwijs voor ogen hebben (gericht op het starten van een onderneming); een visie die vaak nog dominant is.	+/-

#### 4.2.2 Aanvullingen op de knelpunten

In relatie tot de het tweede knelpunt zijn er enkele verbijzonderingen uitgelicht door een deel van de gesprekspartners, die met name afkomstig waren uit het hoger onderwijs:

- In ongeveer een derde van de gesprekken komt naar voren dat doorlopende leerlijnen moeilijk van de grond komen, met name als het gaat om de vroege onderwijsfasen (primair en voortgezet onderwijs) en in mindere mate ook het mbo. Hbo- en wo-instellingen weten elkaar over het algemeen beter te vinden. Een verklaring is dat de samenwerking tussen een universiteit en één of enkele hogescholen in een regio gemakkelijker te organiseren is dan de samenwerking met meerdere mbo-instellingen en een veelvoud aan instellingen voor het voortgezet en primair onderwijs.
- De financieringswijze van het onderwijs vormt volgens enkele gesprekspartners een belemmering voor het organiseren van ondernemerschapsonderwijs. Onderwijsinstellingen ontvangen financiering per opleiding, terwijl ondernemerschapsonderwijs en onderwijs in ondernemende vaardigheden vaak juist door deze 'kokers' heen snijdt. Binnen opleidingsbudgetten moet dus ruimte vrijgemaakt worden om aandacht te kunnen besteden aan ondernemerschap en ondernemende vaardigheden. Dit aspect hangt ook samen met het eerste knelpunt.
- Net afgestudeerden met ondernemersaspiraties worden volgens enkele gesprekspartners onvoldoende begeleid. De ondersteuning vanuit het initiële onderwijs houdt vaak op met het behalen van het diploma en de indruk bestaat dat er na deze fase te weinig ondersteuning voor deze ondernemers is.

Daarnaast wordt als aanvulling op knelpunt 5 genoemd dat de mogelijkheid van het volgen van ondernemerschapsonderwijs nog onvoldoende bekendheid heeft onder werkenden.

### 4.3 Werking op programmalijnniveau

Het is (nog) niet goed zichtbaar wat de daadwerkelijke effecten van het O2LAB op de geïdentificeerde knelpunten zijn. Daarvoor geven gesprekspartners diverse redenen aan:

- Het O2LAB loopt als programma pas twee jaar, waarvan tenminste een half jaar werd gebruikt om samen met het veld de knelpunten en programmalijnen daarop te formuleren. Daarnaast stond de coronacrisis een vlotte uitvoering in de weg, aangezien onderwijsinstellingen in korte tijd het onderwijs anders hebben moeten inrichten en dus hun prioriteit elders hadden. De activiteiten beginnen nu vorm en massa te krijgen (zoals de O2LAB-hubs), pas daarna kunnen mogelijke effecten worden verwacht.
- Het daadwerkelijk oplossen van de geformuleerde knelpunten vereist een cultuuromslag en systemische veranderingen in het onderwijs. Het O2LAB kan dat, als tijdelijk programma met een beperkte capaciteit en uitgevoerd door RVO als uitvoeringsorganisatie, niet realiseren en heeft daartoe ook niet het mandaat. Een programma als het O2LAB is niet toereikend om alle onderwijsinstellingen in beweging te krijgen. Daarvoor achten gesprekspartners een structureel programma met een groter schaalniveau en een systematischere aanpak nodig. Ook is samenwerking met OCW hierbij essentieel.
- RVO en EZK geven aan zich ervan bewust te zijn dat het O2LAB als beperkt programma niet in staat is om de knelpunten voor het ondernemerschapsonderwijsveld weg te nemen en de overkoepelende beleidsdoelstellingen te realiseren.<sup>41</sup> De rol van het O2LAB ligt eerder in het ondersteunen van het ondernemerschapsonderwijs-ecosysteem (bestaande uit onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en beleid) zodat spelers binnen dat ecosysteem beter in staat zijn om zelf de knelpunten te verminderen. Het gaat hier in feite dus om een beoogde indirecte bijdrage aan het verminderen van de knelpunten en niet om een beoogde directe bijdrage waarbij het O2LAB zelf de knelpunten vermindert (daarvoor staan de meeste knelpunten te ver weg van het programma, m.a.w. ze vallen buiten de invloedssfeer).
- Het attributieprobleem is hier duidelijk aanwezig. Effecten in het veld voor ondernemerschapsonderwijs (bijv. door oplossen van de knelpunten) kunnen niet zomaar worden toegeschreven aan het O2LAB. Daarvoor zijn er teveel initiatieven en activiteiten van een veelvoud aan partijen binnen het veld. Effecten van O2LAB zouden onzes inziens gemeten moeten worden o.b.v. doelstellingen die binnen de invloedssfeer van het O2LAB vallen.

In Tabel 4 bespreken we de bijdrage van de programmalijnen aan het oplossen van de knelpunten. Hierbij gaan we uit van de tabel uit paragraaf 3.1, waarin staat aangegeven welke programmalijnen *in opzet* bijdragen aan het oplossen van het betreffende knelpunt. Zoals hierboven toegelicht is het duidelijk dat daadwerkelijke effecten overwegend nog niet uitgekristalliseerd zijn (op macroniveau niet waarneembaar). Waar dat wel het geval is, benoemen we dat in de onderstaande tabel.

---

<sup>41</sup> De overkoepelende beleidsdoelstelling is tweeledig, enerzijds het komen tot meer en betere ondernemers en anderzijds het hebben van werknemers met ondernemende vaardigheden.

Tabel 4. Huidige en verwachte aansluiting tussen de knelpunten en de programmalijnen die een beoogde bijdrage hebben

Knelpunt	Aansluiting (huidig/verwacht) van de programmalijnen die een beoogde bijdrage hebben op de knelpunten
<p>1. Ondernemerschapsonderwijs krijgt <b>te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bijdrage van de <b>Studiegids</b> aan dit knelpunt wordt op dit moment nog niet gezien. Dat komt vooral omdat de Studiegids weinig inhoudelijk relevante gegevens bevat. Vanuit de gesprekspartners bezien is dit niet opvallend. Dit zijn grotendeels experts/docenten op het gebied van ondernemerschapsonderwijs en die hebben een andere informatiebehoefte (zie ook bij knelpunt 2) dan de gebruikers van ondernemerschapsonderwijs. Voor die laatste groep zijn er bovendien alternatieven en dan met name voor de studenten. Zij kunnen niet alleen de website van hun onderwijsinstelling raadplegen, maar studenten in het hoger onderwijs kunnen voor een minor of specifieke vakken ook de website van Kies op Maat raadplegen. Daarnaast kunnen via <a href="https://vindjeupdate.hoewerktnederland.nl/">https://vindjeupdate.hoewerktnederland.nl/</a> ook korter lopende cursussen worden gevonden. Daarnaast blijkt dat er nauwelijks bezoekers zijn, dit is ook een indicatie dat de Studiegids niet bijdraagt. Eén van de respondenten geeft aan een mogelijke bijdrage te zien in het kader van agendering richting beleidsmakers; de vraag is dan of een Studiegids een attractief karakter moet hebben.</li> <li>• Op dit moment wordt er nog geen bijdrage van de <b>Onderzoeksagenda</b> gezien. Enkele gesprekspartners noemen dat onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs (bijv. naar de impact) een belangrijke agenderende functie kan hebben; hierin zit volgens hen een potentiële bijdrage.</li> <li>• Enkele gesprekspartners geven aan dat de programmalijn <b>Kennisdeling en agendering</b> op dit moment al helpt om ondernemerschapsonderwijs op de politieke en bestuurlijke agenda's te houden. Door ondernemerschapsonderwijs te benoemen binnen de departementen, de politiek, bij branche- en koepelorganisaties en in het veld, is er meer (beleids)aandacht gekomen voor dit thema. De aandacht die het O2LAB genereert voor ondernemerschapsonderwijs op het niveau van de centrale overheid wordt door ruim de helft van de gesprekspartners als belangrijk resultaat gezien. De meeste gesprekspartners zien de waarde van deze programmalijn in relatie tot dit knelpunt dan ook in waar het om agenderende activiteiten gaat; deze kunnen helpen om het belang van ondernemerschapsonderwijs binnen onderwijsinstellingen over te brengen.</li> </ul>
<p>2. Ondernemerschapsonderwijs moet <b>beter worden georganiseerd.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De huidige effectiviteit van de <b>Studiegids</b> in relatie tot dit knelpunt wordt door de meeste gesprekspartners betwist en dat wordt bevestigd door de lage aantallen bezoekers. Enkele gesprekspartners zien met wat aanpassingen een mogelijke bijdrage van de Studiegids in het kader van kennisdeling (o.m. meer inhoudelijke informatie over onderwijsmethoden); anderen staan hier sceptisch tegenover omdat de Studiegids volgens hen niet aansluit bij de zoekstrategie van de beoogde gebruikers of doordat zij te veel haken en ogen zien bij de uitvoering (o.m. het actueel houden van de informatie). Wat in onze ogen daarbij meespeelt is dat de Studiegids een brede doelgroep kent: <i>"ondernemers, scholieren, studenten, docenten, decanen en iedereen die zoekt naar informatie over waar je ondernemerschapsonderwijs kunt volgen"</i>. Een Studiegids die zich richt op betere organisatie van het ondernemerschapsonderwijs zal waarschijnlijk andere informatie moeten bevatten (o.m. meer inhoudelijke informatie over [de werking van] onderwijsmethoden) dan een Studiegids die bedoeld is om gebruikers informatie te bieden over ondernemerschapsonderwijs. Deze laatste groep is waarschijnlijk op zoek naar meer praktische informatie zoals kosten en looptijd.</li> <li>• Voor enkele gesprekspartners heeft het <b>Drijfverenonderzoek</b> tot nuttige inzichten geleid. Eén van deze respondenten noemt dat het onderzoek tot het inzicht heeft geleid dat de inspanningen in het kader van ondernemerschapsonderwijs wellicht niet op alle</li> </ul>

- typen studenten gericht moeten worden. Enkele andere gesprekspartners die bekend zijn met het onderzoek geven aan het onderzoek niet nuttig te vinden omdat zij vraagtekens stellen bij de gehanteerde methoden of de resultaten volgens hen geen nieuwe informatie hebben opgeleverd. Dit laatste punt kan onzes inziens onder meer komen doordat voor dit onderzoek personen zijn gesproken die al veel kennis hebben over ondernemerschapsonderwijs. Voor onderwijsprofessionals die minder kennis hebben van ondernemerschapsonderwijs kan het wel waardevol zijn. De bijdrage van deze programmalijn aan dit knelpunt lijkt nu voorlopig beperkt te zijn, al zijn er wel mogelijkheden voor een grotere bijdrage (zie ook de aanbevelingen).
- Een bijdrage van de **hubs** binnen de programmalijn **Stimulering van projecten en samenwerking** aan het oplossen van dit knelpunt heeft zich nog niet uitgekristalliseerd, omdat de O2LAB-hubs pas recent zijn gestart. De **verbeterprojecten** hebben vooral op schaal van de (kleine) initiatieven impact gehad (bijvoorbeeld door het ontwikkelen van kennis over onderwijsmethoden<sup>42</sup>). Het grootste deel van de gesprekspartners ziet een sterke potentiële bijdrage van de hubs aan dit knelpunt, gezien het O2LAB via het ondersteunen van de hubs als doel heeft de organisatiegraad in de regio omhoog te krijgen. De al ontwikkelde kennis en kunde binnen individuele onderwijsinstellingen komt zo ten goede aan meerdere onderwijsinstellingen in de regio. Tot slot wordt er tegen de voorbeeldfunctie die de hubs kunnen invullen positief aangekeken, evenals tegen de financiële ondersteuning. Dit helpt volgens het grootste deel van de gesprekspartners om ondernemerschapsonderwijs beter te organiseren. Wij zien hier zelf, in tegenstelling tot sommige andere programmalijnen, ook een meer directe aansluiting met het knelpunt.
  - De waardering voor de huidige (online) community die in het kader van de programmalijn **Kennisdeling en agendering** is opgezet, is wisselend. Enerzijds haalt men hier kennis op en laat men zich inspireren: enkele gesprekspartners zijn enthousiast over de gedeelde content (de content komt vooralsnog vooral van het O2LAB-team). Anderzijds is de community voor sommigen niet aantrekkelijk genoeg om vaker te bezoeken (zie ook de aanbevelingen in Bijlage 3). Dit heeft vooral te maken met de manier waarop informatie gepresenteerd wordt). Het effect is momenteel nog beperkt, aangezien de community een klein bereik heeft (de omvang is beperkt tot vooral een aantal actieve onderzoekers op het gebied van ondernemerschap(sonderwijs), po- en vo-docenten zijn nauwelijks aangehaakt). Gesprekspartners zien wel de meerwaarde van kennisdeling en agendering voor het beter organiseren van ondernemerschapsonderwijs. Overlap met andere communities moet voorkomen worden om van meerwaarde te blijven. Daarnaast zien wij zelf een mogelijke bijdrage van de agenderende activiteiten aan dit knelpunt. Door het belang van ondernemerschapsonderwijs via dergelijke activiteiten over te brengen, kan de bereidwilligheid om inspanningen te verrichten waardoor ondernemerschapsonderwijs beter georganiseerd wordt binnen instellingen vergroten.
  - Hoewel de **Onderzoeksagenda** door het O2LAB niet wordt ingezet om dit knelpunt te verminderen, wordt er door enkele gesprekspartners wel een potentiële bijdrage gezien. De expertmeetings als onderdeel van deze programmalijn worden in het kader van dit knelpunt gewaardeerd door de gesprekspartners die er bekend mee zijn. Van het populariseren en uitdragen van bestaande (wetenschappelijke) kennis is op dit moment nog geen effect te zien; dit is nog nauwelijks tot niet gebeurt. Wel wordt eind 2021 een

---

<sup>42</sup> Een voorbeeld is het verbeterproject 'Leren van ondernemende projecten' van WelZoWijs.



Knelpunt	Aansluiting (huidig/verwacht) van de programmalijnen die een beoogde bijdrage hebben op de knelpunten
	bloemlezing uitgebracht. Kennisvalorisatie naar de onderwijspraktijk wordt gezien als potentieel zeer effectief; inzichten kunnen helpen om het ondernemerschapsonderwijs beter te organiseren.
3. Ondernemende setting <b>bij met klassieke werkvormen</b> in het onderwijs.	Geen van de respondenten heeft aangegeven een (potentiële) aansluiting te zien tussen dit knelpunt en de programmalijnen die hierop zouden moeten aangrijpen (te weten: de <b>Onderzoeksagenda</b> , het <b>Drijfverenonderzoek</b> , en de programmalijn <b>Stimulering van projecten en samenwerking</b> ). Er wordt herkend dat de afstand van het O2LAB tot dit knelpunt het grootst is (ten opzichte van de andere knelpunten). Wij zien als onderzoekers zelf ook dat er een beperkte aansluiting is van de programmalijnen op dit knelpunt.
4. Er is <b>onvoldoende samenwerking</b> tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De huidige effectiviteit van de <b>Studiegids</b> in relatie tot dit knelpunt wordt door de meeste gesprekspartners betwist en dat wordt bevestigd door de lage aantallen bezoekers. De Studiegids zou kunnen bijdragen aan netwerken door het vindbaar maken van mogelijke samenwerkingspartners; echter verwachten de meeste gesprekspartners dat de Studiegids in de huidige voorziene vorm niet gebruikt zal worden om mogelijke samenwerkingspartners te zoeken. Dat heeft met name ook te maken met de informatie die in de huidige versie van de Studiegids te vinden is (zie ook hiervoor).</li> <li>• De <b>verbeterprojecten</b> binnen de programmalijn <b>Stimulering van projecten en samenwerking</b> hebben vooral op schaal van de (kleine) initiatieven impact gehad (bijvoorbeeld door het aangaan van samenwerkingen t.b.v. een project<sup>43</sup>). Een bijdrage van de O2LAB-hubs aan het oplossen van de knelpunten is zichtbaar voor wat betreft het feit dat de <b>hubs</b> zijn opgestart en daarvoor al dan niet nieuwe samenwerkingen zijn aangegaan. Resultaten van de activiteiten van hubs zijn nog niet zichtbaar, omdat de hubs pas recent zijn gestart. Het grootste deel van de gesprekspartners ziet een potentiële bijdrage van deze programmalijn aan dit knelpunt, gezien het O2LAB via het ondersteunen van de hubs regionale structuren wil versterken en verankeren. Enkele gesprekspartners uiten daarbij de zorg dat de hubs ophouden te bestaan als de subsidie wegvalt. Het is volgens ons dus van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan het verduurzamen van de structuren, maar RVO heeft ook aangegeven dat dit een belangrijk onderdeel is van de hubs. In de verschillende plannen van de hubs zien wij dat sterk wordt ingezet op regionale samenwerking tussen onderwijsinstellingen, en het leren van ondernemende vaardigheden binnen de instellingen. Het accent ligt daarmee minder op het structureler maken van samenwerking met het bedrijfsleven. Om via de hubs bij te dragen aan het oplossen van het vierde knelpunt, ligt het volgens ons voor de hand om in de uitwerking van de implementatieplannen van de hubs de relatie met bedrijfsleven (bijv. het leren van ondernemende vaardigheden binnen bedrijven) meer aandacht te geven. Tot slot wordt tegen de voorbeeldfunctie die de hubs kunnen invullen positief aangekeken.</li> <li>• Op dit moment wordt er nog geen bijdrage van de programmalijn <b>Kennisdeling en agendering</b> gezien door de gesprekspartners. Wel wordt er een mogelijke bijdrage gezien: via activiteiten binnen deze programmalijn (community, meetings) kunnen partijen met elkaar in contact komen. Wel merken wij zelf op dat er bij het O2LAB-netwerk nog slechts beperkt individuele bedrijven betrokken zijn; vooralsnog zijn het dus vooral nog de onderwijsinstellingen die via dit netwerk met elkaar in contact (kunnen) komen. Daarnaast kan het delen van best practices over samenwerking op het vlak van ondernemerschapsonderwijs (bijv. de hubs) andere</li> </ul>

<sup>43</sup> Een voorbeeld is de samenwerking tussen ROC Scalda en het Terra College in het kader van het verbeterproject 'De leeromgeving als onderneming'.

**Knelpunt****Aansluiting (huidig/verwacht) van de programmalijnen die een beoogde bijdrage hebben op de knelpunten**

regio's mogelijkwerwijs helpen. In aanvulling hierop zien wij een mogelijke rol van de agenderende activiteiten op het niveau van branche- of koepelorganisatie; via partijen als VNO-NCW kan de agenderende functie van O2LAB ertoe leiden dat er meer samenwerking ontstaat tussen het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen als het belang hiervan wordt overgebracht.

5. Er is m.n. bij bedrijven **onvoldoende onderkenning** dat er een tekort is aan ondernemende vaardigheden en dat bijscholing daarvoor van belang is.

- Op dit moment wordt er nog geen bijdrage van de **Onderzoeksagenda** gezien. Enkele gesprekspartners hebben aangegeven dat het aantonen van de impact van ondernemerschapsonderwijs vanuit deze programmalijn kan bijdragen aan het overbrengen van het belang van ondernemerschapsonderwijs; hierin zit mogelijk een bijdrage aan dit knelpunt. Wat daarbij wordt aangedragen is het onderscheid tussen ondernemende vaardigheden en ondernemerschap; veel niet-economische opleidingen en potentiële gebruikers van ondernemerschapsonderwijs zullen zich sneller aangesproken voelen als het belang van ondernemende vaardigheden in den brede wordt benadrukt (en niet als vorm van, of opmaat naar, ondernemerschap).
- Effecten van de **hubs (Stimulering van projecten en samenwerking)** zijn op dit moment nog niet zichtbaar. Eén van de gesprekspartners heeft aangegeven dat de hubs een bijdrage zouden kunnen leveren aan de onderkenning van het tekort aan ondernemende vaardigheden, mits de relatie met het bedrijfsleven sterker wordt gelegd en hierop wordt aangestuurd. Onzes inziens dragen de hubs daarnaast in potentie bij aan het oplossen van dit knelpunt door het verbreden van ondernemerschapsonderwijs naar opleidingen (bij de verschillende onderwijslagen) die traditioneel niet op ondernemerschap zijn gericht.
- Zie de werking van de programmalijn **Kennisdeling en agendering** bij knelpunt 1. De bijdrage wordt vooral gezien op het niveau van de onderwijsinstellingen (bestuursniveau en binnen instellingen). Met betrekking tot het vergroten van de onderkenning van het tekort aan ondernemende vaardigheden bij ondernemers en werkenden wordt nog geen bijdrage gezien.
- Bij de overige programmalijnen die op dit knelpunt zouden moeten aangrijpen heeft geen van de respondenten aangegeven een (potentiële) aansluiting te zien (te weten: de **Studiegids** en het **Drijfverenonderzoek**). Wij zien als onderzoekers zelf ook geen aansluiting van deze programmalijnen op dit knelpunt.

## 4.4 Werking op aanpakniveau

### 4.4.1 Waardering van de aanpak

De meeste gesprekspartners waarderen het positief dat er een programma rondom ondernemerschapsonderwijs bestaat. Het programma genereert aandacht voor het onderwerp en draagt uit dat ondernemerschapsonderwijs op de politieke agenda staat. Er wordt door enkele gesprekspartners onderkend dat het nodig is om de aandacht, die in eerdere beleidsprogramma's zoals het Valorisatieprogramma is gegenereerd, met een programma als het O2LAB vast te houden. Zo kunnen de instellingen die vooroplopen op het gebied van ondernemerschapsonderwijs ook de 'massa' aan laten haken. De meeste gesprekspartners geven om deze reden aan te hopen dat het O2LAB wordt voortgezet.

De versnippering in het onderwijsveld wordt herkend door de meerderheid van de gesprekspartners. Op veel plekken wordt ondernemerschapsonderwijs aangeboden en er zijn al veel goede initiatieven ontstaan. Kennis en inzichten blijven echter vaak hangen binnen eigen kokers (binnen onderwijsniveaus, instellingen, faculteiten en opleidingen). Dat de focus van het O2LAB ligt op het versterken van bestaande structuren en het stimuleren van kennisdeling om bestaande initiatieven en programma's beter en breder te laten renderen (het 'oliermanneltje'), wordt dan ook als passend gezien. Dit voornemen wordt door de gesprekspartners sterk gewaardeerd om verschillende redenen:

- Het is een manier om de slagkracht van het O2LAB te vergroten, omdat er handig gebruik gemaakt kan worden van bestaande initiatieven (bijvoorbeeld door een bestaand kennisplatform in te zetten voor kennisdeling). Zeker gezien de beperkte capaciteit van het O2LAB wordt dit relevant gevonden.
- Een centraal gepositioneerde netwerkspeler heeft meerwaarde in het leggen van de verbinding tussen verschillende initiatieven en kan daarin ook een doorverwijsrol vervullen, met name richting beleidsprogramma's en -instrumenten maar ook tussen de bestaande initiatieven in het veld. Eigenlijk zou deze rol permanent ingevuld moeten worden om te voorkomen dat na afloop van het O2LAB de verbinding weer verloren gaat.
- Overlap tussen het O2LAB en andere programma's kan zo voorkomen worden. Bij een geïsoleerde aanpak bestaat er meer kans op dubbeling.

We horen in de meerderheid van de gesprekken terug dat het O2LAB de netwerk- en doorverwijsfunctie sterker zou kunnen neerzetten. De mate waarin het O2LAB er op dit moment in slaagt om de aansluiting bij bestaande initiatieven ook daadwerkelijk te realiseren, is volgens de gesprekspartners namelijk nog beperkt. Er wordt bijvoorbeeld genoemd dat het O2LAB beter zou kunnen aansluiten bij kennisplatformen en communities. Het NLPO en het onderzoeksplatform DARE zijn hierbij veelgenoemde voorbeelden die met name in het kader van de programmalijn Onderzoeksagenda, maar ook in generieke zin relevant kunnen zijn ter uitbreiding van het netwerk. Er bestaan al wel links met deze platforms, maar dat is nu nog gebaseerd op individuele contacten in plaats van een structurele betrokkenheid. Ook wordt genoemd dat het O2LAB meer de verbinding zou kunnen zoeken met relevante spelers in het veld, zoals de onderwijskoepels (bijv. VO-Raad, de PO-Raad en MKB-Nederland). Hierbij moeten we opmerken dat we ons ervan bewust zijn dat hier wel al relaties bestaan (zo is er met de MBO-raad, de VH en de VSNU gewerkt aan een gezamenlijke communicatieaanpak).

Een van de punten die wij willen benoemen is dat het O2LAB met name de aansluiting lijkt te zoeken met plekken waar men zich al actief bezighoudt met ondernemerschapsonderwijs.

Gegeven de gekozen aanpak is dat geen onlogische gedachte; het draait *onder meer* om het beter laten renderen van bestaande initiatieven. Echter, wij achten het wel van belang dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de plekken waar men zich nog weinig bezighoudt met ondernemerschapsonderwijs of beter gezegd de plekken waar de knelpunten het meeste worden ervaren. Het O2LAB is daarbij wel afhankelijk van de medewerking van deze partijen. Als deze partijen niet open staan voor meer of ander ondernemerschapsonderwijs dan kan het O2LAB daar ook niet direct veel aan doen.

#### 4.4.2 Doelgroepenbereik

Het O2LAB heeft haar doelgroep breed geformuleerd (zowel gebruikers als aanbieders). Haar ambitie is om iets te kunnen betekenen voor iedere groep die in het ondernemerschapsonderwijs actief is. De verschillende programmalijnen en acties van het programma richten zich op één of meerdere van deze doelgroepen. Zo is de Onderzoeksagenda primair gericht op onderzoekers en daarnaast ook op onderwijsaanbieders (i.h.k.v. het verbeteren onderwijs o.b.v. onderzoek), de Studiegids op alle doelgroepen en de O2LAB-hubs op onderwijsaanbieders en het bedrijfsleven. Wat betreft de verschillende onderwijssectoren schonk het O2LAB de afgelopen jaren vooral aandacht aan het beroeps- en hoger onderwijs, het primair en voortgezet onderwijs zijn beperkt in beeld geweest. Enkele respondenten merken op dat er binnen het programma onvoldoende onderscheid wordt gemaakt tussen het mbo, hbo en wo, terwijl de inrichting van en behoeften binnen deze sectoren sterk verschillen. Dit geldt met name voor de manier waarop kennis via het O2LAB verspreid wordt (welke kennis is voor wie relevant?). Dat neemt overigens niet weg dat bepaalde kennis eveneens tussen onderwijssectoren gedeeld moet worden, om verkokering tegen te gaan.

In een aantal gesprekken komt terug dat de bekendheid van het O2LAB nog beperkt is buiten de huidige community, die onder meer bestaat uit een aantal beleidsmakers, docenten/onderwijsaanbieders en onderzoekers. De voorlopende docenten en onderzoekers op het gebied van ondernemerschapsonderwijs zijn over het algemeen wel bekend met het programma, maar dat geldt niet voor degenen die zich in mindere mate bezighouden met ondernemerschapsonderwijs (zie ook de laatste alinea van de vorige paragraaf). Het kan echter wel zo zijn dat het indirecte bereik van het programma groter is, wanneer leden van de community kennis en informatie vanuit het O2LAB verder verspreiden binnen hun instelling. Op basis van het huidige onderzoek kunnen we niet inschatten hoe groot het indirecte bereik is. Enkele respondenten geven aan dat de bekendheid en het bereik in het veld vergroot zouden kunnen worden door bijvoorbeeld de expertbijeenkomsten uit te breiden (naar congressen) en sterker onder de aandacht te brengen.

Doelgroepbereik is van belang omdat het O2LAB vraaggestuurd werkt. Echter blijkt in de praktijk dat deze vraagarticulatie door en vanuit het veld beperkt tot stand komt. Dat lijkt het gevolg van onbekendheid met de waarde die het O2LAB kan toevoegen; veel gesprekspartners weten niet goed wat het O2LAB voor hen kan betekenen. Juist een aanpak als die van het O2LAB is gebaat bij een heldere afbakening én goed bereik van de doelgroep; alleen zo kan ze haar sleutelfuncties binnen het systeem voor ondernemerschapsonderwijs vervullen. Een heldere afbakening helpt om de inspanningen van het programma te focussen en een goed bereik is nodig om tot een algehele versterking van het veld te komen. Uit ons onderzoek komen drie verschillende ideeën naar voren over de doelgroepen waar het O2LAB zich op zou kunnen richten (waarop we verder ingaan in hoofdstuk 5.3.2):

- Focus op het **verbeteren van het primaire onderwijsproces** (bijvoorbeeld door het (helpen) vormgeven van onderwijsinitiatieven), omdat dit het dichtst bij de uiteindelijke gebruikers van ondernemerschapsonderwijs staat (studenten, ondernemers en werkenden).

- Focus op het **ondersteunen van onderwijsinstellingen**, zodat die beter in staat zijn om het ondernemerschapsonderwijs in te richten en te verbeteren. Het O2LAB staat namelijk te ver af van het primaire onderwijsproces.
- Focus op **agendering van en afstemming** over ondernemerschapsonderwijs **richting koepelorganisaties** (b.v. MBO-raad of VNO-NCW) **en de Rijksoverheid**. Het O2LAB is met de beperkte capaciteit niet in staat is om alle onderwijsinstellingen te ondersteunen.

Gezien de huidige capaciteit van het O2LAB en het belang van de agenderende functie van het O2LAB zoals dat in de gesprekken naar voren komt, is het onzes inziens aan te raden de inspanningen van het O2LAB primair te focussen op de landelijke organisaties (als beleidsdepartementen en branche- of koepelorganisaties). Daarna(ast) kan O2LAB zich richten op onderwijsinstellingen. Vanwege de beperkte capaciteit is het niet aan te raden te richten op het individuele niveau van docenten en onderwijsontwikkelaars, behalve waar het gaat om het opzetten van docentnetwerken (zodat zij elkaar kunnen helpen met kennis en tips).

#### 4.4.3 Organisatie

##### ***Uitvoering door RVO in opdracht van EZK***

De meeste gesprekspartners zijn positief over het feit dat het O2LAB onder de vleugels van EZK valt. Respondenten geven aan dit te merken aan de ondernemende en actieve houding vanuit het programma waarbij ook buiten de kaders van het onderwijssysteem wordt gedacht. Wel wordt het belang van een goede afstemming met OCW ingezien, zeker met betrekking tot het knelpunt rondom de klassieke werkvormen binnen het onderwijs.

Enkele gesprekspartners zien als meerwaarde dat het programma uitgevoerd wordt door RVO, een organisatie die zelf geen onderdeel is van het ondernemerschapsonderwijs. Dit helpt het belang van het ondernemerschapsonderwijs uit te dragen richting schoolbesturen en samenwerkingspartners (bijv. binnen de O2LAB hubs). Uitvoering van het O2LAB door een speler uit het veld (bijv. een onderwijsinstelling of een koepelvereniging) zou ertoe kunnen leiden dat het programma teveel vanuit het eigen perspectief ingestoken wordt. Ook vormt de verbinding met de Rijksoverheid een meerwaarde van uitvoering door EZK en RVO, in vergelijking met uitvoering door andere spelers in het veld. Wel geven enkele respondenten aan dat hier een sterkere doorverwijfsfunctie gewenst is. Er wordt wel in zekere mate doorverwezen naar andere relevante beleidsprogramma's of instrumenten van EZK, maar de doorverwijzing richting andere relevante departementen (OCW en SZW) vindt volgens de respondenten nog niet of onvoldoende plaats.

Wij merken op dat de keuze voor RVO als uitvoerder van het O2LAB ervoor zorgt dat het O2LAB vooral 'volgend' en 'ondersteunend' opereert; ze kan zich, ingebed in een uitvoeringsorganisatie en zonder een overkoepelend c.q. integraal beleidsdossier over ondernemerschapsonderwijs geen voortrekkersrol in het veld voor ondernemerschapsonderwijs innemen. Dat is ook niet de rol en het doel van O2LAB, maar in ongeveer een kwart van de gesprekken wordt deze behoefte aangeduid.

##### ***Programmamanagement***

Ten aanzien van het programmamanagement benoemen we hieronder enkele zaken die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek. Het gaat daarbij zowel om onze eigen observaties als observaties van onze gesprekspartners.

- De ondernemende, adaptieve aard heeft als voordeel dat er ingespeeld kan worden op vragen uit het veld, maar heeft als risico dat de sturing op de doelstellingen en de samenhang van het programma in het geding komt. Dit risico komt bij het O2LAB

tot uiting: het is niet altijd goed te achterhalen wat de achtergrond van bepaalde (nieuwe of gewijzigde) activiteiten is, waar de activiteit aan bij moet dragen en hoe (in relatie tot de knelpunten), hoe de activiteiten elkaar onderling versterken en met name wanneer het doel van een activiteit bereikt is. Een voorbeeld is het Drijfverenonderzoek: wanneer heeft deze programmalijn tot een succesvol resultaat geleid, en hoe hangt dat samen met het bijdragen aan het oplossen van knelpunten?

- Het overgrote deel van de gesprekspartners heeft niet scherp in beeld wat er binnen het programma precies gebeurt wat betreft programmalijnen en activiteiten en waarom er voor deze programmalijnen en activiteiten gekozen is. Wij merken zelf op dat de manier van communiceren rondom Verzilver je Ondernemerstalent en de EEPA, twee programmalijnen die gaandeweg zijn opgenomen, hier bijvoorbeeld aan bijdraagt. Er is onterecht de indruk gewekt dat deze programmalijnen volwaardig onderdeel zijn van het O2LAB, terwijl uit gesprekken met het O2LAB-team blijkt dat dat door hen niet zo gezien wordt. Zo zijn ze bijvoorbeeld op de website opgenomen (geweest<sup>44</sup>) als programmalijnen en is Verzilver je Ondernemerstalent ook als zodanig onderdeel van de interne voortgangsrapportages. Een eenduidige beeldvorming over wat het O2LAB behelst is relevant om hulpvragen te ontvangen die binnen de werkingssfeer van het O2LAB liggen. Juist voor het vervullen van een functie als 'oliemannetje' in een complex veld (o.a. door de veelomvattendheid van het onderwerp ondernemerschapsonderwijs, de verschillende onderwijssectoren en vele verschillende doelgroepen) is het van belang dat spelers in het veld goed weten waar het programma voor staat en wat zij aan het O2LAB hebben.
- Het O2LAB wijkt in sommige gevallen af van de uitgangspunten die het programma gesteld heeft. Hoewel het financieel ondersteunen van individuele onderwijsinitiatieven geen primaire doelstelling is van het O2LAB (zie paragraaf 2.1), gebeurt dit wel om tractie te genereren. Het werd door het O2LAB-team noodzakelijk geacht om op deze manier partijen in beweging te krijgen en zichtbaarheid te creëren. Hetzelfde geldt voor het uitzetten van onderzoek. Hoewel de Onderzoeksagenda wordt gepresenteerd als programmalijn die gericht is op het ontsluiten en toegankelijk maken van kennis en het onder de aandacht brengen van kennishiaten om verder onderzoek te stimuleren, is het enkele keren voorgekomen dat er vanuit het O2LAB ook onderzoek is uitgezet.<sup>45</sup> Uit enkele gesprekken halen we op dat dit tot verwarring leidt.
- De inhoudelijke verantwoording over de activiteiten en programmalijnen middels voortgangsrapportages en governance overleggen verloopt goed, zo blijkt uit de gesprekken met directe betrokkenen van het O2LAB. Wel merken we op dat voor deze tussenevaluatie niet duidelijk is geworden hoeveel middelen er in totaal precies aan elke programmalijn besteed worden. Voor een volgende evaluatie is het relevant om deze gegevens te hebben, zodat gereflecteerd kan worden op de aandacht die is uitgegaan naar de verschillende onderdelen van het programma.

---

<sup>44</sup> Verzilver je Ondernemerstalent bestaat inmiddels niet meer.

<sup>45</sup> Het drijfverenonderzoek (Youngworks (2020). *Onderwijsprofessionals over ondernemerschap*) en een onderzoek naar ondernemende vaardigheden in tijden van de coronacrisis (Dekker, van der Toorn & Prince (2020). *Ondernemende vaardigheden in coronatijd*).

## 5 Beantwoording onderzoeksvragen

*In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen. Daarbij hebben we nadrukkelijk aandacht voor de toekomst van het O2LAB in paragraaf 5.3, zoals passend bij deze tussenevaluatie. De onderzoeksvraag over het meetbaar maken van de effecten van het O2LAB komt in dit hoofdstuk niet aan bod, maar zal in hoofdstuk 6 behandeld worden (voorstel voor een evaluatiemethodiek van het O2LAB).*

### 5.1 Knelpunten ondernemerschapsonderwijs

De vijf benoemde knelpunten hebben een centrale plaats in de O2LAB-aanpak. Ze zijn in samenspraak met het veld benoemd, net als de O2LAB-activiteiten die gericht zijn op deze knelpunten. Daarom is de vraag gesteld: **Kunnen deze knelpunten worden gevalideerd, welke wegen het zwaarst en zijn er nog andere knelpunten van belang?** Naar wens van de opdrachtgever hebben we in dit onderzoek niet de nadruk gelegd op de validatie van deze knelpunten.

We concluderen dat de knelpunten in meerdere of mindere mate 'gevoeld' worden in het veld. Sommigen worden als belangrijker gezien dan andere. Daarnaast zijn er wel verschillen per onderwijsinstelling en regio. Deze inzichten zijn per knelpunt samengevat in Tabel 5. Hierbij moet opgemerkt worden dat de gesprekspartners vooral afkomstig zijn uit het hoger onderwijs; we kunnen dus niet stellen dat het geschetste beeld voor het hele onderwijsveld geldt. Bovendien hebben we niet het gehele hoger onderwijsveld gesproken.

*Tabel 5. Validatie en appreciatie (samengevatte) knelpunten ondernemerschapsonderwijs en mate van herkenning door gesprekspartners.*

Knelpunt	Validatie / appreciatie	Mate van herkenning
1. Ondernemerschapsonderwijs krijgt <b>te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd</b> (zowel publiek als privaat). Het belang van ondernemerschapsonderwijs wordt (op managementniveau) te weinig onderkend.	Het verschilt per onderwijsinstelling of dit knelpunt speelt. Over het algemeen krijgt ondernemerschapsonderwijs vaak wel aandacht op instellingen voor hoger onderwijs. Framing is van belang; '21st century skills' kunnen op meer draagvlak rekenen dan ondernemerschapsvaardigheden.	+/-
2. Ondernemerschapsonderwijs moet <b>beter worden georganiseerd</b> . De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is nog onvoldoende en te beperkt.	De organisatie van ondernemerschapsonderwijs is overwegend goed voor hbo en wo, maar nog niet overal en niet voor vo en mbo <sup>46</sup> . Daarnaast kunnen instellingen elkaars kennis en kunde beter benutten. Verbijzonderingen van dit knelpunt die genoemd worden zijn 1) het gebrek aan doorlopende leerlijnen, 2) onvoldoende ondersteuning voor net afgestudeerden met ondernemersaspiraties en 3) een belemmerende werking van de financieringswijze van het onderwijs (financiering per opleiding, terwijl ondernemerschapsonderwijs vaak opleidingsoverstijgend is).	+

<sup>46</sup> Naar inschatting van de gesprekspartners, die overwegend afkomstig waren uit het hoger onderwijs.

Knelpunt	Validatie / appreciatie	Mate van herkenning
3. Ondernemende vaardigheden leer je in een <b>ondernemende setting</b> , waarin falen bijvoorbeeld beloond wordt. Dit bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs.	Dit knelpunt speelt volgens alle gesprekspartners het meest, en daarbij met name bij de toetsing. Tegelijkertijd is de afstand van het O2LAB tot dit knelpunt het grootst; het onderwijssysteem is de verantwoordelijkheid van het ministerie OCW.	++
4. Er is <b>onvoldoende samenwerking</b> tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal. De initiatieven zijn vaak kleinschalig, ad hoc, te sectoraal georganiseerd en teveel afhankelijk van persoonlijke netwerken.	Veel onderwijsinstellingen hebben nauwe contacten met het bedrijfsleven. Wel hangt dit vaak op individuele relaties. Gesprekspartners zien ruimte om dit structureler te maken. Daarnaast vormen cultuurverschillen tussen bedrijven en onderwijsinstellingen in het bijzonder een aandachtspunt.	+
5. Er is <b>onvoldoende onderkenning</b> dat de business sense en ondernemende vaardigheden van (startende) ondernemers, werknemers en jongeren te kort schiet. Bijscholing van ondernemende vaardigheden is belangrijker dan de meeste mensen denken.	Het verschilt per onderwijsinstelling, organisatie of bedrijf of dit knelpunt herkend wordt. Met name onder werkenden en bij het bedrijfsleven lijkt er maar beperkt aandacht te zijn voor het volgen van ondernemerschapsonderwijs; de mogelijkheid tot het volgen hiervan is volgens enkele gesprekspartners nog onvoldoende bekend onder werkenden. Mogelijk doen werkenden wel al 'on the job' of via trainingen vaardigheden op. Beeldvorming kan hier een rol spelen: het kan mensen ervan weerhouden om iets met ondernemende vaardigheden te doen als zij daarbij de smalle definitie van ondernemerschapsonderwijs voor ogen hebben (gericht op het starten van een onderneming); een visie die vaak nog dominant is.	+/-

Er zijn door de gesprekspartners buiten enkele verbijzonderingen van knelpunt 2 geen aanvullende knelpunten aangedragen.

Zoals eerder genoemd merken wij op dat de knelpunten grotendeels buiten de directe invloedssfeer van het O2LAB vallen. Om de knelpunten weg te nemen zijn acties vanuit het hele ondernemerschapsonderwijsveld vereist; de rol van het O2LAB ligt in het ondersteunen van het veld zodat zij de knelpunten kunnen verminderen. Hier gaan we in de volgende paragraaf op in.

## 5.2 Effecten O2LAB

Het O2LAB is begin 2019 gestart. De aanpak bestaat nu dus, inclusief een aanvangsperiode, ruim twee jaar. Doordat deze aanpak kort bestaat, kunnen alleen de eerste voorzichtige resultaten worden weergegeven (let wel: hier gaat het dus om een momentopname) en kunnen we met betrekking tot de aansluiting van het O2LAB op de knelpunten enkel iets zeggen over de verwachte effecten hieromtrent. Bovendien is door de coronacrisis een deel van de activiteiten niet doorgedaan en heeft de coronacrisis ook zijn weerslag gehad op het (geven van) onderwijs in Nederland.



In deze paragraaf zullen we allereerst ingaan op de belangrijkste output tot op heden, en bespreken we daarna de verwachte aansluiting tussen de programmalijnen en de knelpunten.

### 5.2.1 Belangrijkste output

De onderzoeksvraag die we hier willen beantwoorden, is: **Wat zijn de belangrijkste resultaten, kwantitatief en kwalitatief, van de uitvoering van het O2LAB?**

De activiteiten van het O2LAB binnen en buiten de programmalijnen leveren concrete output op. De belangrijkste resultaten zijn:

- Agenderen en enthousiasmeren – Het organiseren van gesprekken om ondernemerschapsonderwijs op de politieke en bestuurlijke agenda's te houden. Daarbij zijn organisaties gestimuleerd om in actie te komen, eventueel met een ondersteunende rol vanuit O2LAB. In dit kader zijn er tevens diverse communicatieactiviteiten uitgevoerd (zie paragraaf 3.2.1).
- Studiegids 1.0 – De eerste versie van de Studiegids is gerealiseerd. Daarnaast is er in samenwerking met een startup een traject gestart om tot een vernieuwde versie te komen. Deze vernieuwde versie dient de doelgroepen beter aan te spreken. Tot nu toe blijkt de huidige studiegids weinig gebruikt te worden door de doelgroepen ondanks het meermaals onder de aandacht brengen van deze gids; het bereik is dus laag. De volgende versie van de gids is gericht op het verbeteren van gebruikerservaringen.
- Expertmeetings – O2LAB heeft verschillende meetings georganiseerd, deze zijn (digitaal) goed bezocht door met name onderzoekers en worden ook gewaardeerd. In de beginfase van het O2LAB waren deze meetings vooral bedoeld om het programma vorm te geven, later om kennis te delen rondom specifieke thema's.
- Online community – Er is online een community tot stand gekomen, waarop met regelmaat content wordt gedeeld door het O2LAB. De online community lijkt te overlappen met andere communities, en heeft wellicht daarom ook maar een beperkt aantal leden. De bijdrage vanuit het veld aan de online community is beperkt. Overigens is deze online community maar een deel van het netwerk dat O2LAB opbouwt; een deel van het netwerk is ook informeel en bilateraal.
- Verbeterprojecten – In 2019 zijn zeven verbeterprojecten gefinancierd die allen succesvol zijn afgerond. Daarmee is specifieke kennis ontwikkeld over al dan niet werkende onderwijsmethoden en zijn ontwikkelde methoden succesvol ingezet in andere contexten. O2LAB heeft daarmee op schaal van individuele (kleine) initiatieven met haar financiële ondersteuning impact bereikt.
- O2LAB-hubs – In 2020 zijn de eerste drie hubs gerealiseerd en gefinancierd. In deze hubs werken regionale partijen samen om het ondernemerschapsonderwijs in de regio te versterken en beter te verankeren. In 2021 volgen er nog twee of drie. O2LAB heeft actief gestuurd op het congruent maken van voorstellen van deze hubs met de doelstellingen van het O2LAB.
- Bloemlezing - Naar verwachting zal ook het boek ('Bloemlezing Ondernemerschapsonderwijs') dat eind 2021 zal worden uitgebracht een belangrijk resultaat zijn in het kader van het populariseren van wetenschappelijke kennis rondom ondernemerschapsonderwijs.

### 5.2.2 Aansluiting aanpak op de knelpunten

Er is met het O2LAB gekozen voor een ondernemende aanpak, waarbij 'versterken' en 'verankeren' twee kernwoorden zijn. In feite gaat het om een experimentele aanpak waarin

vraaggestuurd te werk wordt gegaan. Om te kunnen leren van dit experiment, dient eerst blootgelegd te worden wat de aanpak en haar werking behelst. De vraag is dan ook: ***In hoeverre sluit de O2LAB-aanpak aan op het verminderen van de vijf geïdentificeerde knelpunten?*** Hierbij kijken we eerst naar de opzet van het O2LAB en bespreken we vervolgens de uitwerking van de programmalijnen op de knelpunten.

### **Opzet**

#### *Ondernemende, vraaggestuurde netwerkaanpak*

In het kort behelst de O2LAB-aanpak het zijn van 'oliermannedje' in het veld voor ondernemerschapsonderwijs, om zo middels het leggen van verbindingen tussen allerlei actoren in dit veld het ondernemerschapsonderwijs te versterken en verankeren. Hierin wordt sterk ingezet op het delen van kennis, best practices en geleerde lessen om zo gezamenlijk met het ecosysteem de geïdentificeerde knelpunten te verminderen. Op hoofdlijnen kunnen we vaststellen dat deze aanpak passend is bij de behoefte aan verbindingen tussen partijen in het veld; dergelijke netwerkactiviteiten worden vaak niet opgepakt door individuele instellingen. Een uitgevoerde analyse van de sleutelfuncties die het O2LAB uitvoert laat dan ook zien dat netwerken en agenderen de meeste aandacht krijgen (zie Bijlage 4). In opzet sluit dit aan bij de geïdentificeerde knelpunten.

Wij constateren dat de communicatie t.a.v. waar het O2LAB voor staat, wat het doet en waarom, voor verbetering vatbaar is. Bij een vraaggestuurde aanpak is het juist van belang dat de doelgroep weet waarvoor ze het O2LAB kunnen benaderen en waarvoor ook niet. Bij de meerderheid van de gesprekspartners blijkt dat niet altijd even duidelijk. Onduidelijkheid bestaat bijvoorbeeld over het al dan niet financieren van projecten en onderzoek (zie ook hierna).

#### *Uitvoering door RVO en EZK*

De uitvoering van de O2LAB-aanpak door RVO en EZK wordt door het overgrote deel van de gesprekspartners zeer gewaardeerd. Meer in het bijzonder zijn gesprekspartners te spreken over de proactieve en meedenkende houding. Er is binnen het O2LAB altijd de bereidheid om te ondersteunen bij vragen van bijvoorbeeld onderwijsinstellingen. O2LAB wordt zo gezien als partner in het veld. De uitvoering sluit zo goed aan bij de netwerkende en verbindende opzet van O2LAB. Ook geven enkele gesprekspartners aan dat uitvoering door RVO als overheidsinstantie helpt om ondernemerschapsonderwijs binnen instellingen op de agenda te houden (aansluiting bij knelpunt 1).

Implicaties van deze keuze zijn onder andere dat RVO vanuit het veld wordt aangekeken voor beschikbare subsidie, terwijl het O2LAB in haar opzet geen beleidsmiddelen had; dit resulteerde in verkeerde verwachtingen vanuit bijv. onderwijsinstellingen en onderwijsontwikkelaars. Een andere implicatie is dat RVO uitvoert en daarmee niet zomaar een sturende (visionaire) rol pakt in het veld. In ongeveer een kwart van de gesprekken wordt aangegeven dat er in het veld behoefte is aan een sturende visie; echter heeft EZK bewust gekozen voor een beleidsarme en uitvoerende invulling van het O2LAB.

### **Uitwerking**

Zoals we aangaven, is het O2LAB uitgewerkt in een aantal programmalijnen en -activiteiten. Deze lijnen en activiteiten zijn gekozen vanwege hun verwachte bijdrage aan het oplossen van knelpunten. Deze activiteiten beogen de actoren in het veld te stimuleren om gezamenlijk de knelpunten op te lossen; O2LAB beoogt dus niet zelf deze knelpunten op te lossen.

Hieronder geven we een samenvatting van de aansluiting tussen de programmalijnen en de knelpunten. Wederom willen we hierbij benadrukken dat het in het kader van de huidige

bijdrage om een momentopname gaat en effecten gezien de korte looptijd van het programma nog niet goed zichtbaar zijn.

- **Knelpunt 1 – Ondernemerschapsonderwijs krijgt te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd:** De programmalijn *Kennisdeling en Agendering* helpt volgens enkele gesprekspartners al om ondernemerschapsonderwijs op de politieke en bestuurlijke agenda's te houden. De andere programmalijnen (*Studiegids* en de *Onderzoeksagenda*) dragen vooralsnog beperkt bij. Wel wordt er een potentiële bijdrage gezien van de *Onderzoeksagenda*, met name waar het gaat om de agenderende functie van onderzoek naar de impact van ondernemerschapsonderwijs.
- **Knelpunt 2 – Ondernemerschapsonderwijs moet beter worden georganiseerd:** Hoewel er op dit moment nog geen effecten te zien zijn, lijkt dit knelpunt in potentie het sterkst geadresseerd te worden door de O2LAB-hubs (*Stimulering van projecten en samenwerking*), de programmalijn *Kennisdeling en Agendering* en de *Onderzoeksagenda*. De samenwerkingspartners binnen de hubs richten zich op het beter organiseren van ondernemerschapsonderwijs in de regio. Activiteiten gericht op kennisvalorisatie en -deling (respectievelijk binnen de programmalijn *Onderzoeksagenda* en *Kennisdeling en Agendering*) omtrent methoden en best practices kunnen helpen om ondernemerschapsonderwijs beter te organiseren. De bijdrage van de overige programmalijnen (*Studiegids* en het *Drijfverenonderzoek*) lijkt beperkt onder meer doordat niet de juiste doelgroepen bereikt lijken te worden.
- **Knelpunt 3 – Leren in een ondernemende setting bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs:** Geen van de respondenten heeft aangegeven een (potentiële) aansluiting te zien tussen dit knelpunt en de programmalijnen die hierop zouden moeten aangrijpen (te weten: de *Onderzoeksagenda*, het *Drijfverenonderzoek*, en de programmalijn *Stimulering van projecten en samenwerking*). Dat komt met name doordat de afstand van het O2LAB tot dit knelpunt het grootst is (ten opzichte van de andere knelpunten). Toch kunnen volgens ons de *Onderzoeksagenda* (meer specifiek de expertbijeenkomsten, zoals recent de expertbijeenkomst over Toetsen van ondernemerschap) en activiteiten binnen de programmalijn *Kennisdeling en Agendering* (al was een bijdrage van de laatstgenoemde programmalijn niet beoogd) mogelijk bijdragen aan het oplossen van dit knelpunt, met name via het ophalen en delen van kennis over hoe een ondernemende setting vorm kan krijgen binnen de (klassieke) kaders die er voor het onderwijs zijn. Deze kennis kan tevens ingezet worden voor agendering richting OCW. OCW is namelijk verantwoordelijk voor het onderwijssysteem en zal de grootste rol hebben in het oplossen van dit knelpunt.
- **Knelpunt 4 - Onvoldoende samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal:** Bij dit knelpunt wordt er vooral een potentiële bijdrage gezien van de programmalijnen *Stimulering van projecten en samenwerking* en *Kennisdeling en agendering*. De ondersteuning van de *O2LAB-hubs* sluit volgens het grootste deel van de gesprekspartners zeer goed aan op dit knelpunt; immers is dit direct gericht op het aangaan en borgen van samenwerkingen binnen de regio. In dit kader is een zichtbaar effect het feit dat de hubs gevormd zijn. Wel merken wij op dat de hubs vooralsnog met name gericht zijn op samenwerking tussen onderwijsinstellingen en in mindere mate op samenwerking met het bedrijfsleven. Daarnaast wordt er een potentiële bijdrage gezien van de programmalijn *Kennisdeling en Agendering*: partijen kunnen via de activiteiten gericht op kennisdeling met elkaar in contact komen. Ook hier merken wij op dat er vooral onderwijsinstellingen

betrokken zijn; bedrijven slechts beperkt. De bijdrage van de *Studiegids* lijkt beperkt te zijn. De *Studiegids* zou wel kunnen bijdragen door het vindbaar maken van mogelijke samenwerkingspartners, maar in de huidige opzet is de *Studiegids* daarvoor niet geschikt.

- **Knelpunt 5 – Onvoldoende onderkenning van het tekort aan ondernemende vaardigheden en het belang van bijscholing:** Op dit moment worden er in relatie tot dit knelpunt nog geen effecten gezien. Door enkele gesprekspartners wordt er een mogelijke bijdrage aan dit knelpunt gezien van de *Onderzoeksagenda* (via onderzoek naar de impact van ondernemerschapsonderwijs), *de hubs* (door het netwerk van de hubs in te zetten) en met *Kennisdeling en agendering* (door ondernemerschapsonderwijs op de agenda te houden). Deze potentiële bijdrage zit bij alle drie de programmalijnen met name in het overbrengen van het belang van ondernemerschapsonderwijs, oftewel bewustwording. Wel merken we net zoals bij knelpunt 4 op dat de aansluiting met het bedrijfsleven binnen deze programmalijnen nog beperkt is; wat belemmerend werkt in het vergroten van de onderkenning van het belang van ondernemende vaardigheden van ondernemers en werkenden. De programmalijnen *Studiegids* en het *Drijfverenonderzoek* staan (te) ver af van dit knelpunt en dragen dus niet bij.

We concluderen dat de O2LAB-aanpak in haar **opzet** aansluit bij de behoefte die er leeft in het veld voor ondernemerschapsonderwijs. Die behoefte is het oppakken van systeemactiviteiten die individuele instellingen laten liggen (zoals netwerken, kennisdeling of agendering). In haar **uitwerking** sluit de aanpak wisselend aan op de knelpunten. De effecten van het O2LAB zijn momenteel nog beperkt en manifesteren zich nu nog vooral rondom het agenderen, kennisdelen en netwerken (programmalijnen Kennisdeling en Agendering, de *Onderzoeksagenda* en het opzetten van de hubs). De effecten van de programmalijnen *Drijfverenonderzoek* en de *Studiegids* blijken zich vooralsnog niet uit te kristalliseren. Bij deze programmalijnen lijkt met name het vinden van de aansluiting met de doelgroep een belangrijk punt van aandacht te zijn.

Daarnaast merken we op dat bij sommige programmalijnen er sprake is van een *directe* aansluiting op bepaalde knelpunten (hoewel effecten zich dus grotendeels nog uit moeten kristalliseren). Dit geldt voor de relatie tussen agenderende activiteiten binnen de programmalijn Kennisdeling en Agendering en knelpunt 1<sup>47</sup> en voor de relatie tussen de O2LAB-hubs en knelpunt 2<sup>48</sup> (de hubs zijn gericht op versterken en beter verankeren van ondernemerschapsonderwijs) en 4<sup>49</sup> (door ondersteuning van de hubs beoogt het O2LAB samenwerkingsstructuren in de regio te borgen). In andere gevallen is de (potentiële) aansluiting op de knelpunten meer *indirect* via de ondersteuning van het veld (bijv. door het verspreiden van benodigde kennis).

Effecten zijn op dit moment nog vooral zichtbaar op het microniveau van individuele instellingen of organisaties en regio's. Op macroniveau (nl. het veld van ondernemerschapsonderwijs) zijn de effecten nog nauwelijks zichtbaar. De korte looptijd van O2LAB speelt hierin mee, evenals de afhankelijkheid van het veld. Het O2LAB is voor een effectieve uitvoering onder meer afhankelijk van de houding van de onderwijsinstellingen. Zonder hun input is er geen goede *Studiegids* of online community, zonder hun actieve inzet kan O2LAB hen niet faciliteren. Kortom, het eigenaarschap van instellingen voor het thema

---

<sup>47</sup> Ondernemerschapsonderwijs krijgt te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd.

<sup>48</sup> Ondernemerschapsonderwijs moet beter worden georganiseerd.

<sup>49</sup> Er is onvoldoende samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal.

ondernemerschapsonderwijs en het hiernaar handelen is van groot belang; dat maakt de uitvoering van een programma als het O2LAB niet eenvoudig.

### 5.2.3 Ontwikkelingen die van invloed zijn op de effectiviteit van het O2LAB

Het O2LAB opereert in een complex veld met veel verschillende spelers en initiatieven. Ontwikkelingen in dit veld kunnen invloed hebben op de werking van het O2LAB. De onderzoeksvraag die we in deze paragraaf beantwoorden is dan ook: **Welke landelijke en regionale ontwikkelingen zijn in positieve en negatieve zin van invloed op het O2LAB-programma in termen van de effectiviteit van de gekozen aanpak?** In relatie tot deze vraag benoemen we hieronder enkele belangrijke observaties:

- Het O2LAB beoogt zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande initiatieven en structuren op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. Om de netwerkfunctie van het O2LAB op een effectieve manier uit te kunnen voeren, is het zaak dat het O2LAB er ook daadwerkelijk in slaagt om deze aansluiting te vinden (anders vallen er relevante partijen buiten het netwerk). Op dit vlak zien onze gesprekspartners mogelijkheden tot verbetering. Zo wordt er in ongeveer de helft van de gesprekken genoemd dat het O2LAB beter zou kunnen aansluiten bij bestaande platformen (bijv. NLPO en DARE) en gremia (bijv. koepelorganisaties zoals de Vereniging Hogescholen). Als het O2LAB geen aansluiting heeft bij belangrijke partijen, platformen en initiatieven in het veld, is de meerwaarde van het O2LAB als netwerkprogramma beperkt. Ook ontstaat dan het risico op overlap.
- De recente beleidsaandacht voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO, met name vanuit het ministerie van SZW) kan in onze ogen in potentie een positieve uitwerking hebben op de effectiviteit van het O2LAB. Het O2LAB kan aandacht voor ondernemerschapsonderwijs vergroten door in samenwerking met SZW binnen het LLO-beleid een plek te creëren voor ondernemerschapsonderwijs. Dit is in eerste instantie met name relevant voor de knelpunten 1 (als ondernemerschapsonderwijs door meerdere departementen 'gedragen' wordt, kan dit helpen om binnen onderwijsinstellingen meer middelen en ruimte vrij te maken) en 5 (het LLO-beleid richt zich op het belang van scholing en ontwikkeling tijdens de loopbaan; door ondernemerschap en ondernemende vaardigheden hier onderdeel van uit te laten maken, kunnen ondernemers en werkenden bereikt worden). Nu bestaat er op dit vlak een neutrale situatie waarbij er geen negatief maar ook geen positief effect bestaat in termen van wederzijdse versterking.
- Het belang van ondernemende vaardigheden is in de huidige coronacrisis, waarin er onverwachts omgegaan moest worden met een nieuwe, onzekere situatie, sterk naar voren gekomen. Deze aandacht voor ondernemende vaardigheden kan positief samengaan met de doelen die het O2LAB tracht te bewerkstelligen, wederom met name in relatie tot knelpunt 1 (de toegenomen urgentie rondom ondernemende vaardigheden kan de prioriteit voor het onderwerp binnen instellingen vergroten) en knelpunt 5 (ondernemers en werkenden hebben wellicht het belang van ondernemende vaardigheden nu zelf ervaren). In het onderwijs is steeds meer aandacht voor leren omgaan met onzekerheden, onder meer te merken aan initiatieven rondom challenge based education waarin LLO en ondernemerschapsonderwijs samenkomen (bijvoorbeeld van de 4TU's).

Het O2LAB kan (en moet) dus vooral voortbouwen op bestaande en nieuwe initiatieven en ontwikkelingen om effectief te zijn alsook effectiever te worden.

## 5.3 Een blik naar de toekomst

Het doel van deze tussenevaluatie is niet alleen om terug te kijken, maar ook om naar de toekomst te kijken wat betreft de rol van het O2LAB in het veld van ondernemerschapsonderwijs. Dit baseren we enerzijds op de analyse van de huidige activiteiten van het O2LAB, alsook wat gesprekspartners hebben benoemd als behoeften in het veld. Daarbij is het goed om op te merken dat de gesprekspartners hun behoeften hebben benoemd zoals die leven in het veld t.a.v. een organisatie als het O2LAB; er is niet geredeneerd vanuit de kaders die het O2LAB op voorhand heeft meegekregen. In deze paragraaf beantwoorden we de vraag: **Doet O2LAB de 'goede' dingen? Waarmee kunnen we het ondernemerschapsonderwijs in Nederland verder helpen verbeteren?** Allereerst presenteren we concrete aanbevelingen op het niveau van de programmalijnen en vervolgens noemen we nog enkele overkoepelende aanbevelingen.

### 5.3.1 Aanbevelingen ten aanzien van de aansluiting op de knelpunten

In Tabel 8 in Bijlage 3 is weergegeven wat de specifieke aanbevelingen zijn geweest van met name de gesprekspartners op de verschillende programmalijnen en hoe deze relateren aan de knelpunten. In deze paragrafen vatten wij deze opmerkingen en samen en geven wij onze eigen aanbevelingen.

- **Onderzoeksagenda:** Wij achten het vooral van belang dat het O2LAB meer de verbinding zoekt met bestaande platformen en gremia (bijv. DARE en NLPO). Niet alleen voor het agenderen van het belang van ondernemerschapsonderwijs (*knelpunt 1* en *knelpunt 5*), maar ook zodat O2LAB op de hoogte blijft van de huidige stand van kennis omtrent ondernemerschapsonderwijs. Dat laatste biedt mogelijkheden tot kennisvalorisatie richting het netwerk. Dit lijkt in het bijzonder relevant voor *knelpunt 2*, gezien dit handvatten kan bieden om ondernemerschapsonderwijs beter te organiseren. Om een breed effect te sorteren, is het daarbij wel van belang dat de activiteiten gericht op kennisvalorisatie een breed publiek bereiken en niet enkel de docenten/bestuurders die al zeer actief zijn op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. Specifiek achten wij het nog raadzaam dat RVO probeert ondernemerschapsonderwijs op de agenda te krijgen bij NRO/NWO. Deze organisaties hebben namelijk de beschikking over middelen voor onderwijsonderzoek en kunnen additioneel onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs faciliteren/financieren.
- **Stimulering van projecten en samenwerking:** Ten aanzien van de hubs geldt dat er meer focus moet komen te liggen op de samenwerking met het po en vo, zodat er doorlopende leerlijnen gecreëerd kunnen worden. Dit is met name relevant voor *knelpunt 2*. Ook is het onzes inziens in relatie tot *knelpunt 4* en *knelpunt 5* (bewustwording van het belang van ondernemerschapsonderwijs richting ondernemers en werkenden) van belang dat aandacht wordt geschonken aan de betrokkenheid van het bedrijfsleven binnen de hubs; nu lijkt het accent vooralsnog op samenwerking tussen onderwijsinstellingen te liggen. Als laatste achten wij het van groot belang dat er blijvende aandacht wordt geschonken aan de verduurzaming van de samenwerkingsverbanden (i.r.t. *knelpunt 4*). RVO heeft al aangegeven dat zij zich hier actief mee bezig houden en dat vinden wij een goed uitgangspunt. Een groot risico met de hubs is namelijk dat op het moment dat de financiering stopt de samenwerking stopt.
- **Kennisdeling en agendering:** In het kader van *kennisdeling* geldt in onze ogen dat het vooral van belang is om het bereik van het O2LAB te vergroten. Nu zijn bijvoorbeeld in de expertmeetings en de community vooral de docenten en

onderzoekers betrokken die zich al actief bezig houden met ondernemerschapsonderwijs. Het is juist waardevol om het O2LAB te richten op degene die zich juist minder bezig houden met ondernemerschapsonderwijs. Wij achten het namelijk aanmerkelijk dat bij deze partijen de knelpunten nog het grootste zijn. Dit zal voor alle knelpunten relevant zijn (zo zal ondernemerschapsonderwijs op de plekken waar men zich er minder mee bezig houdt minder prioriteit krijgen (knelpunt 1) en mogelijk minder goed georganiseerd zijn (knelpunt 2)). Hiertoe is specifiek voor de online community van belang dat de community aantrekkelijker wordt ingericht (overzichtelijker, onderscheid in doelgroepen en in het informatieaanbod; zie Tabel 8 in Bijlage 3) en breder onder de aandacht wordt gebracht. In relatie tot *agendering* merken wij uit de gesprekken op dat agenderen een veelgenoemde functie is waar behoefte aan is, met name het agenderen richting politiek-bestuurlijke organisaties en onderwijsinstellingen. Dit kan bijdragen aan knelpunt 1. Maak daarbij onderscheid tussen ondernemerschapsonderwijs (de smalle definitie), onderwijs in ondernemende vaardigheden (de brede definitie) en ondernemende lesmethodieken om de meerwaarde van alle drie de vormen over te brengen en te voorkomen dat er bij ondernemerschapsonderwijs onterecht enkel gedacht wordt aan het starten van een onderneming. Agendering is iets dat al goed wordt opgepakt, maar waar nog meer aandacht naar uit kan gaan. Zoek daarbij (opnieuw) naar een stevig mandaat vanuit EZK, OCW en SZW. Specifiek in relatie tot knelpunt 3 bevelen wij daarnaast aan om een agenderende rol richting OCW in te nemen: OCW is namelijk verantwoordelijk voor het onderwijssysteem en zal de grootste rol hebben in het oplossen van dit knelpunt.

- **Studiegids:** Onze aanbeveling is dat sterk overwogen moet worden of voortgang van de Studiegids (in de huidige vorm) nog zinvol is. Er lijkt namelijk niet direct een aansluiting te zijn op de knelpunten (zie hiervoor) en er zijn relatief weinig bezoekers van de Studiegids (enkele bezoekers per dag). Wat daarbij meespeelt is dat de Studiegids nu een zeer brede doelgroep kent (van docenten tot aan gebruikers) waarbij elk van die doelgroepen een andere informatiebehoefte heeft. Enkele van onze gesprekspartners, die werkzaam zijn in het onderwijs, geven aan dat informatie over (de werking van) lesmethoden noodzakelijk wordt geacht. Echter, het is onze inschatting dat voor gebruikers van ondernemerschapsonderwijs juist meer praktische informatie gewenst is. Indien er wordt gekozen om de Studiegids voort te zetten, is onze aanbeveling dan ook om een duidelijke focus qua doelgroep te kiezen en de Studiegids dan ook te laten aansluiten op de zoekstrategie van die doelgroep. Gedurende het onderzoek hebben wij hiervoor twee concrete ideeën opgehaald bij de gesprekspartners: 1) om bij te kunnen dragen aan knelpunt 4 zou de Studiegids ingericht moeten worden als 'makelaarsplatform' waarop bedrijven actief aan onderwijsinstellingen worden gematcht en 2) om bij te kunnen dragen aan knelpunt 2 zou de Studiegids als middel voor kennisdeling ingericht kunnen worden als kennisbank met uitgebreide informatie over werkende lesmethodes i.p.v. een kaart die het volledige aanbod probeert te omvatten<sup>50</sup>. Het verdient de aanbeveling deze twee suggesties te onderzoeken. Bij het laatstgenoemde voorstel geven wij wel aan dat overwogen moet worden in hoeverre dit geïntegreerd zou kunnen worden in de bestaande online community.

---

<sup>50</sup> Wat hierbij meespeelt is dat het in kaart brengen van het volledige aanbod complex is. Het O2LAB-team is voor deze informatie afhankelijk van de onderwijsinstellingen zelf, maar die lijken minder urgentie te voelen om aan te leveren.

- **Drijfverenonderzoek:** Ook bij deze programmalijn zien wij op basis van de gesprekken niet direct aansluiting bij één van de knelpunten. Echter, dit kan ook te maken met de manier waarop deze tussenevaluatie is vormgegeven. Er is namelijk gesproken met experts/docenten op het gebied van ondernemerschapsonderwijs die al goed bekend zijn met de thematiek. Het kan waardevol zijn om het Drijfverenonderzoek (actiever) onder de aandacht te brengen bij docenten die nog minder bekend zijn met ondernemerschapsonderwijs.

### 5.3.2 Overkoepelende aanbevelingen

Naast de aanbevelingen op het niveau van de programmalijnen en activiteiten, willen we nog enkele aanbevelingen doen die overkoepelend van aard zijn en betrekking hebben op de aanpak als geheel.

#### **Definieer op basis van de knelpunten afgeleide doelen waar O2LAB concreet aan kan bijdragen**

De huidige knelpunten staan over het algemeen te ver af van O2LAB om als hanteerbare doelen te functioneren. De aansluiting van de programmalijnen op de knelpunten is namelijk grotendeels indirect (via het ondersteunen van het veld). Het is aan te bevelen voor O2LAB om, op basis van bovenstaande overwegingen, concrete doelen als afgeleide van de knelpunten te definiëren om richting te geven aan het programma. Zonder deze concrete doelen is het in feite niet goed mogelijk om de effectiviteit van het programma te beoordelen (de knelpunten vallen immers buiten de invloedssfeer van het programma). Het stellen van concrete doelen maakt inzichtelijk waar O2LAB nu aan bijdraagt en wat de precieze rol van het O2LAB is ten aanzien van de knelpunten. Dit betekent niet dat de activiteiten daarmee vaststaan; flexibiliteit in de manier waarop er naar deze doelen toegewerkt wordt, kan blijven bestaan. De concrete doelen dienen als afwegingskader waarlangs bepaald wordt of activiteiten worden opgezet. Zeker bij een vraaggestuurde, adaptieve aanpak is het van belang om te waarborgen dat de activiteiten, die in samenspraak met het veld ontstaan, bijdragen aan de gestelde doelen.

Om dergelijke concrete doelen te formuleren, is het volgens ons van belang om te starten met een gedegen knelpuntenanalyse. Deze analyse hebben wij uitgevoerd voor de vijf hoofdknelpunten, te vinden in het addendum bij deze rapportage. In een dergelijke analyse wordt voor ieder knelpunt 'afgepeld' welke mogelijke onderliggende oorzaken een rol spelen, zodat vervolgens nagegaan kan worden welke onderliggende oorzaken in de praktijk een daadwerkelijke belemmering vormen. Door de knelpunten 'af te pellen' naar onderliggende oorzaken, is het beter mogelijk te identificeren bij welke oorzaken het O2LAB mogelijk een directe invloed zou kunnen hebben (zoals niet het geval is bij de huidige geformuleerde knelpunten met een hoog abstractieniveau). Deze oorzaken kunnen vervolgens de basis vormen voor concretere doelstellingen voor het O2LAB en voor het vormgeven van activiteiten om deze doelstellingen te realiseren.<sup>51</sup> Op die manier helpt de knelpuntenanalyse om na te gaan of, en hoe de huidige/nieuwe programmalijnen en activiteiten bijdragen aan het verminderen van de vijf hoofdknelpunten.

---

<sup>51</sup> Bij het vormgeven van activiteiten kan gelet worden op de sleutelfuncties van het O2LAB (zie Bijlage 4). Deze sleutelfuncties hangen namelijk dicht tegen het 'werkingsmechanisme' van O2LAB aan; oftewel via welke wegen het O2LAB invloed kan uitoefenen.



## **Breng focus aan in de O2LAB-aanpak**

### *Focus qua inhoud*

Mogelijk omdat de aanpak adaptief van aard is, en reageert op behoeften uit het veld, is er een palet aan activiteiten ontstaan. Zoals besproken hebben niet al deze activiteiten ook een duidelijk (verwacht) effect op het verminderen van de knelpunten. Enkele gesprekspartners stellen dat het O2LAB als netwerkpartij met een relatief beperkte capaciteit ervoor kan kiezen om enkele programmalijnen / activiteiten, waarbij het verwachte effect in relatie tot de knelpunten het sterkst is, uit te voeren en andere achterwege te laten. Anderzijds kan er voor gekozen worden om de capaciteit uit te breiden, zodat wel het volledige pakket aan nodige activiteiten kan worden uitgevoerd.

Ervan uitgaande dat de capaciteit van het O2LAB gelijk blijft, willen we naar aanleiding van de gesprekken de suggestie doen om de inspanningen te blijven richten op de agenderende activiteiten en de netwerkactiviteiten. Concreet gaat het hier in lijn met de vorige paragraaf om de programmalijnen *Kennisdeling en Agendering*, de *Onderzoeksagenda* en de *O2LAB-hubs*. Daarnaast willen we nog de volgende zaken opmerken:

- Door afstemming tussen allerlei (beleids)initiatieven kan het bereik en de impact van het O2LAB vergroot worden. Hier kan extra aandacht naar uitgaan (bijvoorbeeld in de vorm van periodieke 'tafels' of congressen met relevante partijen). Voorbeelden hiervan zijn het LLO-beleid van SZW (zie paragraaf 5.2.3) en het Entrepreneurial Education Network; een docentennetwerk voor docenten uit het hoger onderwijs die betrokken zijn bij ondernemerschapsonderwijs.
- De aanpak is bedoeld om versnippering in het veld tegen te gaan wat betreft initiatieven op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. De keuze om niet door te zetten met een nieuwe tender verbeterprojecten is volgens ons dan ook een wijze. In lijn hiermee heeft het voor de toekomst de voorkeur om de inspanningen gericht in te zetten op enkele grote, structurele initiatieven en niet meer op het stimuleren en ondersteunen van allerlei kleinere initiatieven en onderzoeken om tractie te genereren.
- Hierbij kan ook de aansluiting worden gezocht bij de knelpuntenanalyse. Zorg dat goed duidelijk is wat de belangrijkste deelknelpunten zijn en zorg ervoor dat de voorgenomen activiteiten goed aansluiten bij deze deelknelpunten.

### *Focus qua doelgroep*

Er zijn grofweg vier doelgroepen, namelijk docenten/onderwijsontwikkelaars, onderwijsinstellingen, landelijke organisaties (als beleidsdepartementen en branche- of koepelorganisaties) en de gebruikers van ondernemerschapsonderwijs (scholieren, studenten, werkenden en ondernemers). Het is aan te bevelen om allereerst de aandacht te richten op het hoogste niveau, nl. dat van departementen en branche- en koepelorganisaties (bijv. VSNU). Bij deze actoren dient ondernemerschapsonderwijs goed op de agenda te staan. Daarna (ast) kan O2LAB zich richten op onderwijsinstellingen. Vanwege de beperkte capaciteit is het niet aan te raden te richten op het individuele niveau van docenten en onderwijsontwikkelaars, behalve waar het gaat om het opzetten van docentnetwerken (zodat zij elkaar kunnen helpen met kennis en tips). Ook is het volgens ons niet aan te raden om activiteiten direct op de gebruikers van ondernemerschapsonderwijs te richten (dit is een te grote doelgroep voor een in capaciteit beperkt programma), maar aansluiting bij deze doelgroep te realiseren *via* andere actoren (dus bijvoorbeeld *via* de hubs en onderwijsinstellingen). Het punt over de focus qua doelgroep is ook terug te zien bij de Studiegids. De Studiegids richt zich nu op een brede doelgroep (zoals eerder beschreven),

maar elke doelgroep kent een andere behoefte en daar zou een Studiegids op moeten aansluiten.

#### *Kies naar aanleiding van de gekozen focus voor een structurele aanpak*

Momenteel is de O2LAB-aanpak temporeel beperkt tot (mogelijke) verleningen van 1 jaar. Dat maakt het ingewikkeld om voor langere termijn ergens aan te werken. Er kan voor gekozen worden om, op basis van een heldere en concrete agenda, een programma te starten met een looptijd van bijvoorbeeld 5 jaar. Deze agenda zou eind 2021 de output kunnen zijn van O2LAB, met daarin helder welke activiteiten worden doorgezet en welke stopgezet.

#### **Communiceer helder over waar het O2LAB voor staat en handel daarnaar**

Voor veel gesprekspartners was het niet duidelijk waar het O2LAB precies voor staat. Zo is vanuit RVO aangegeven dat het niet de intentie is van de O2LAB-aanpak om subsidie te verstrekken. Hier is met de ondersteuning van verbeterprojecten en hubs een uitzondering voor gemaakt om tractie te genereren en de boodschap van het O2LAB in de regio's te bestendigen. Wij willen opmerken dat dit gevolgen heeft voor de beeldvorming rondom het O2LAB-programma. Bij de doelgroep kan nu onterecht het beeld ontstaan dat het O2LAB een subsidieprogramma is. Zoals genoemd is het onzes inziens juist bij een vraaggestuurde aanpak van belang dat men weet waarvoor ze het O2LAB kunnen benaderen. Heldere communicatie hieromtrent kan voorkomen dat men verkeerde verwachtingen heeft ten aanzien van steun van O2LAB. Bovendien is het ook van belang om daar zoveel mogelijk naar te handelen.

### **5.3.3 Overige signalen**

Naast de aanbevelingen die meer gericht zijn op (de activiteiten van) de O2LAB-aanpak zelf zijn er door de respondenten ook nog in brede zin aanbevelingen gedaan voor het versterken en verankeren van het ondernemerschapsonderwijs. In deze paragraaf gaan wij daar nog kort op in. Wij willen daarbij nadrukkelijk aangeven dat dit niet een directe aanbeveling is ten aanzien van het O2LAB, maar vooral bijvangst uit het onderzoek.

In ongeveer een kwart van de gesprekken wordt gevraagd om een **visie op de ontwikkelingsrichting van ondernemerschapsonderwijs** en een bijbehorende sturende rol vanuit O2LAB. Een aantal respondenten is van mening dat het O2LAB een duidelijke visie ten aanzien van het ondernemerschapsonderwijs in Nederland mist. Aangezien O2LAB gepositioneerd is als uitvoeringsprogramma (zonder koppeling met een beleidsdossier bij EZK en OCW), kan dit van haar niet gevraagd worden. Wel kunnen EZK en OCW hierop een visie en richting ontwikkelen:

- Dit gaat allereerst om de vraag wanneer ondernemerschapsonderwijs goed genoeg functioneert. Wanneer is ondernemerschapsonderwijs voldoende versterkt en verankerd? Het (laten) ontwikkelen of adopteren van een landelijk gedragen raamwerk voor ondernemerschapsonderwijs past hierbij.
- Daarnaast is de vraag hoe het veld bij dit einddoel komt; hier gaat het om concrete agendasetting voor de middellange termijn.
- Daarbij gaat het ook om het verbreden van het discours rondom ondernemerschapsonderwijs; het is (veel) meer dan alleen het opleiden tot ondernemer. Het O2LAB zet zich hier al voor in.

Dit vraagt overigens niet alleen om actie van EZK en OCW, maar ook vanuit het veld zelf. Ze kan in gezamenlijkheid, met een begeleidende rol vanuit EZK en OCW, hierin ook het voortouw nemen. Het uitdragen van zo'n visie kan een uitvoeringsprogramma als O2LAB helpen om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en inspanningen rondom (het stimuleren

van) ondernemerschapsonderwijs gericht in te zetten. Het 'sturende' van de aanpak mag aan kracht winnen ten koste van het huidige 'helpende' karakter.

Een punt wat verder nog relevant is om te benoemen is het **eigenaarschap** van het ondernemerschapsonderwijs. In het voorgaande wordt om een visie gevraagd vanuit het O2LAB. Daarbij blijft de rol van het veld zelf vaak onderbelicht. Onze aanbeveling richting het O2LAB zou dan ook zijn om hierover in gesprek te gaan met de onderwijsinstellingen om de verwachtingen van beide kanten duidelijk te maken.



## 6 Evaluatiemethodiek O2LAB

*In dit hoofdstuk presenteren we ons advies ten aanzien van de methodiek waarmee in de toekomst de effecten van de O2LAB-aanpak kunnen worden vastgesteld. De methodiek is nog niet toegepast in deze tussenevaluatie omdat het programma nog vol in werking is en de effecten zich nog moeten voordoen. Ook is het, om te kunnen evalueren, van belang om de werkingsmechanismen scherp te hebben. Daar draagt deze tussenevaluatie aan bij. Dit hoofdstuk vormt de beantwoording op de onderzoeksvraag: 'Zijn de effecten van de O2LAB-aanpak op de knelpunten meetbaar te maken? Hoe kan dat gedaan worden?'. We starten met een bredere reflectie op de verschillende evaluatiepraktijken en hoe die aansluiten op de verschillende rollen die de overheid kan innemen in beleid. Vervolgens gaan we in op wat dit betekent voor de evaluatie van het O2LAB.*

### 6.1 O2LAB in breder kader

O2LAB is als experimenteel beleidsinstrument door EZK ingezet om te leren van nieuwe overheidsrollen en -aanpakken. In deze paragraaf schetsen we kort de ontwikkelingen die plaats vinden in dit bredere kader.

Sinds de afgelopen jaren vindt er een verbreding van overheidsbeleid plaats. Eerst waren er vooral enkelvoudige instrumenten, nu is er de opkomst van netwerkende aanpakken. Dit betreffen beleidsaanpakken en -programma's die middels het **afstemmen van beleidsinterventies** een verbetering willen aanbrengen in de werking van het systeem van factoren die samen belangrijk zijn voor het behalen van een bepaald doel. Daarnaast worden **netwerkaanpakken** ontwikkeld, **akkoorden** gesloten en **overlegtafels** opgezet. Doel van deze netwerkaanpak is dat vanuit EZK en andere publieke organisaties mede sturing wordt gegeven aan relevante economische en maatschappelijke ontwikkelingen door middel van het vormen, inhoudelijk richten en stimuleren van netwerken. Het gaat erom dat de overheid niet centraal staat, maar dat ze helpt richting te geven aan, en versnellen van, maatschappelijke dynamiek.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft in 2015 vier sturingsvormen voor overheden beschreven. Bovenstaande ontwikkelingen passen in dit kader van overheidsrollen. We introduceren deze rollen kort:<sup>52</sup>

- *Rechtmatige overheid* – In deze rol stuurt de overheid top-down vanuit wet- en regelgeving.
- *Presterende overheid* – Deze rol is ingegeven vanuit New Public Management. Effectiviteit en efficiency staan centraal. Financiële prikkels zijn hier het aangewezen instrument, b.v. via subsidies, garanties of stimuleringsprogramma's voor nieuwe allianties.
- *Netwerkende overheid* – Hier zoekt de overheid proactief samenwerking met andere partijen. Horizontale samenwerking in gelijkwaardigheid staat centraal, afspraken worden na onderhandeling vastgelegd in akkoorden of convenanten.

---

<sup>52</sup> Van der steen, Scherpenisse, van Twist (2015). Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren.

- *Responsieve, participerende overheid* – In deze rol komt het initiatief van onderop; de overheid haakt (mogelijk) aan. Er wordt ruimte gegeven aan maatschappelijke initiatieven; in netwerken van maatschappelijke partners wordt gestuurd op het behalen van maatschappelijke doelen.

Het huidige beleid valt veelal binnen de 'presterende overheid'. Er worden nu bewegingen gemaakt richting een 'netwerkende overheid'. Het O2LAB is daar een voorbeeld van. Dit vraagt mogelijk om herbezinning op vormen van evaluatie; dat is het onderwerp van de volgende paragraaf.

## 6.2 Kenmerken O2LAB die van invloed zijn op de evaluatiemethode

Bij de evaluatie van beleidsinterventies gaat het om de vraag of de effecten die van een interventie worden verwacht zich in de praktijk daadwerkelijk voordoen en of die effecten dan ook te herleiden zijn naar de gepleegde beleidsinterventie. De grootste uitdaging bij evaluaties is vaak niet het meten van effecten zelf, maar het op waarde schatten van de effecten in termen van attributie. Bij attributie gaat het erom of de effecten daadwerkelijk kunnen worden toegeschreven aan een interventie/maatregel.

Binnen EZK worden evaluaties daarom zo veel mogelijk uitgevoerd overeenkomstig de aanbevolen werkwijze van de Commissie Theeuwes. Deze zogenaamde Theeuwes-aanpak houdt concreet in dat er - zo veel als technisch mogelijk is - gecontroleerd wordt voor selectiviteit door econometrische methoden toe te passen waarbij gebruik wordt gemaakt van controlegroepen. Het is in de praktijk de gouden standaard voor beleidsevaluaties, mits de beleidsinstrumenten en vooral de beschikbare data een dergelijke benadering toelaten. Wanneer deze aanpak om methodologische of data-technische redenen niet mogelijk blijkt, wordt er gekeken naar andere manieren om de werking van beleid zo goed mogelijk in beeld te brengen op een manier die recht doet aan het Theeuwesgedachtegoed. Het uitgangspunt is daarbij altijd om zo 'hard' mogelijk te meten.

Bij het O2LAB spelen zowel methodologische redenen een rol als het karakter van de beleidsinterventie die een 'harde' effectmeting niet mogelijk maken.

### **Methodologische knelpunten**

Ten eerste de methodologische redenen. Er zijn wel degelijk mogelijkheden om de output van het O2LAB te kwantificeren (zie paragraaf 6.3), maar het grote probleem is het toeschrijven van deze effecten aan het O2LAB. Hierbij speelt het gebrek aan goede controlegroepen een rol. Om dit te illustreren geven we een voorbeeld van één van de meest concrete interventies van het O2LAB, namelijk het financieren van enkele verbeterprojecten (zie paragraaf 3.1.5). Het financieren van dergelijke projecten kent een duidelijke *experimentele groep* (namelijk de zeven projecten die geld hebben ontvangen) en *controlegroep* (een twintigtal afgewezen aanvragers). Het grootste probleem met deze controle- en experimentele groep is dat de afgewezen projecten met een reden zijn afgewezen, namelijk omdat ze niet voldoende bijdroegen aan de doelen van het O2LAB. Hierbij is er sprake van een selectie-effect waarbij de experimentele groep niet goed te vergelijken is met de controlegroep. Bovendien loopt de aard van de projecten sterk uiteen, waardoor vergelijking eveneens niet goed mogelijk is. De problemen met het construeren van goede controlegroepen komen nog sterker tot uiting bij de geselecteerde O2LAB-hubs: deze activiteit zet bewust in op bestaande regionale structuren die vooroplopen op het gebied van ondernemerschaps- onderwijs. Omdat er dus bewust sturing is gegeven aan het ondersteunen van de hubs die vooroplopen is er sprake van een selectie-bias waardoor de experimentele groep en controlegroep zo van elkaar verschillen dat vergelijking niet mogelijk is.

### **Karakter van het O2LAB**

Het tweede knelpunt ten aanzien van het toepassen van een harde effectmeting is het karakter van O2LAB; dit is wellicht nog belangrijker dan de methodologische knelpunten. Het O2LAB is voorbeeld van beleid waarin de overheid een netwerkende rol inneemt (paragraaf 6.1). Het O2LAB richt zich nadrukkelijk op het versterken van het systeem en valt daarmee binnen de opkomst van het systeem- en transitiebeleid. De nadruk van overheidsbeleid binnen een systeem perspectief ligt veel meer op het wegnemen van knelpunten in de werking van het ecosysteem.

De reguliere evaluatiestandaard (Theeuwes-aanpak) is niet rijk genoeg om de inspanningen en effecten van een dergelijk beleidsprogramma gericht op het systeem perspectief in perspectief te kunnen plaatsen. Dit hangt samen met een aantal kenmerkende aspecten van het O2LAB. Deze aspecten pleiten voor een meer constructivistische evaluatie-aanpak<sup>53</sup>:

- De oliemannetjes-aanpak van het O2LAB (gericht op faciliteren, kennis delen, agenderen, etc.) maakt dat het effect van het O2LAB op (de knelpunten in) het ondernemerschapsonderwijs in grote mate indirect is. We illustreren dit aan de hand van één van de beoogde outcomes van het O2LAB die vrij goed meetbaar is, namelijk 'meer mensen in aanraking met ondernemerschapsonderwijs'. Een indicator die hierbij zou passen is 'het aantal studenten dat ondernemerschapsonderwijs volgt'. Als blijkt dat dit aantal over de afgelopen jaren is toegenomen is de logische vervolgvraag of studenten meer ondernemerschapsonderwijs zijn gaan volgen door de activiteiten van de O2LAB-aanpak (in hoeverre heeft activiteit x bijgedragen aan ...) of door andere omstandigheden (wat als het O2LAB er niet was geweest?). Probleem hierbij is de aard van het O2LAB: het O2LAB rekent studenten en werkenden wel tot haar doelgroep, maar het overgrote deel van de acties is niet direct gericht op deze doelgroepen. Het O2LAB heeft een agenderende en faciliterende rol waarbij het O2LAB het ecosysteem ondersteunt, zodat spelers binnen dat ecosysteem beter in staat zijn om zelf de knelpunten aan te pakken. Ondernemers en studenten zullen daarom niet weten of ze zijn 'blootgesteld' aan activiteiten van het O2LAB. Dit maakt het lastig om gevonden effecten te attribueren aan het O2LAB.
- De knelpunten waaraan het O2LAB ten grondslag ligt hebben betrekking op meerdere domeinen (onderwijs, bedrijfsleven, beleid). Daarbij spelen diverse actoren een rol in zowel de oorzaak van de knelpunten als de aanpak daarvan. De programma's binnen het O2LAB richten zich veelal niet op afzonderlijke organisaties, maar proberen juist de samenhang en samenwerking tussen deze organisaties te versterken. In de praktijk is het daarom ondoenlijk om te bepalen wie hoeveel baat heeft gehad bij de aanpak, en dus het effect ervan te isoleren.
- Het O2LAB kent een lastig te operationaliseren hoofddoel. Dit is niet zozeer problematisch vanwege een gebrek aan data, maar vanwege de abstracte concepten waarop een doel als 'verankering en versterking' gebaseerd is.
- Het O2LAB is een flexibel programma dat door de tijd heen verandert. Dit kan bijvoorbeeld komen door voortschrijdend inzicht, of omdat een bepaald knelpunt meer aandacht behoeft (denk aan het onderzoek naar welke ondernemende vaardigheden

---

<sup>53</sup> Binnen de constructivistische sturingsvorm staat interactie tussen belanghebbenden (of betrokkenen) centraal, waarbij in gezamenlijkheid vorm en betekenis wordt gegeven aan het evaluatieproces en het evaluatiesubject. De kracht is dat verantwoording onderdeel wordt van zelfreflectie en vernieuwing (lerende evaluatie). Het risico is dat deze vorm te weinig gaat om feiten en teveel om het beeld en de betekenis; framing staat dan centraal.

ten tijde van de coronacrisis van belang zijn en in hoeverre daar binnen het ondernemerschapsonderwijs aandacht aan wordt besteed). Doordat de aanpak er qua activiteiten, oftewel beleidsprikkelers, steeds anders uitziet is het lastig een algemeen oordeel te vellen over het programma. Dat zou immers ook geen recht doen aan de experimentele en flexibele aanpak die juist gezien kan worden als kracht van het programma. Deze flexibele aanpak laat het programma immers toe om in te spelen op actuele ontwikkelingen, maar ook om activiteiten stop te zetten die minder succesvol zijn.

### 6.3 Mogelijkheden voor het meten van effecten van het O2LAB

In de voorgaande paragraaf leggen we uit waarom de standaard manier van evalueren geen recht doet aan de O2LAB aanpak en staan we stil bij methodologische knelpunten. Eén van de onderzoeksvragen was of de effecten van de O2LAB-aanpak op de knelpunten meetbaar te maken zijn. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden gaan we in deze paragraaf nader in op de mogelijkheden voor het meetbaar maken van effecten van het O2LAB. Er is namelijk wel degelijk data beschikbaar, ofwel deze data kan beschikbaar worden gemaakt door het uitvoeren van (extra) metingen. Zoals genoemd zit de crux hem hierbij in de mate waarin dergelijke impactindicatoren te relateren zijn aan het O2LAB: te specifieke indicatoren meten vooral output van activiteiten en geen effecten op programmaniveau, te generieke indicatoren zijn niet te attribueren aan het O2LAB.

Voor specifieke programmaliijnen binnen het O2LAB zijn metingen mogelijk die vrij direct iets zeggen over de resultaten van het O2LAB. Bijvoorbeeld door voort te bouwen op nulmetingen van de specifieke projecten (O2LAB-hubs en verbeterprojecten). Ook het bereik van de community (leden online community, downloads/aantal gebruikers van bepaalde stukken, aanwezig bij expertbijeenkomsten, etc.) is vrij direct te linken aan het O2LAB. Dergelijke indicatoren zitten echter veel meer op het niveau van directe output van activiteiten en meten niet de effecten van het O2LAB op programmadoelstellingen.

Als we kijken naar het effect van het O2LAB op de programmadoelstellingen, zien we dat een aantal van de doelstellingen meetbaar zijn en in sommige gevallen er zelfs al data beschikbaar is, zoals:

- Het vergroten van het aantal ondernemers (beschikbaar via CBS-data);
- Het vergroten van het aantal werknemers met een ondernemende houding (niet beschikbaar maar wel mogelijk om uit te vragen via enquêtes<sup>54</sup>);
- De mate waarin ondernemerschapsonderwijs voorkomt in missies / visies van opleidingen (niet beschikbaar maar wel mogelijk uit te vragen via desk studie / webscraping / enquête);
- Het aantal studenten dat ondernemerschapsonderwijs volgt (DUO-instroomdata). NB: Het is mogelijk om bijv. instroomaantallen en aantallen behaalde diploma's van opleidingen die ondernemerschapsonderwijs aanbieden te meten over de jaren. Het gaat dan wel om *hele* opleidingen. Voor modules binnen bestaande opleidingen is

---

<sup>54</sup> Zo heeft de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) gekeken naar Entrepreneurial Employee Activity. Dit is een indicator voor het aantal werknemers met een ondernemende houding, Nederland heeft ook meegedaan aan de monitor. Zie bijv. GEM (2013). Global Entrepreneurship Monitor: Special report on entrepreneurial employee activity.



aanvullend onderzoek nodig, bijvoorbeeld door middel van een enquête onder opleidingen (geven van schattingen over aantallen studenten) over de tijd heen.

Bij dergelijke indicatoren die wel iets zeggen over de effecten op programmadoelen (zoals vergroten van het aantal ondernemers) speelt juist het probleem dat ze té generiek zijn. De ervaring leert dat hoe meer generiek de indicatoren, hoe minder relevant het zal zijn voor specifieke beleidsinterventies. Het evidente probleem met dergelijke *hoogover* doelen is dat ze niet herleidbaar zijn naar het O2LAB (attributieprobleem). Daarmee bestaat het risico dat dergelijke indicatoren vooral iets zeggen over de staat van ondernemers in generieke zin in plaats van dat ze daadwerkelijk iets zeggen over wat het O2LAB daaraan bijdraagt. Metingen krijgen dan eerder de status van een monitor. Monitors dienen vooral om patronen en ontwikkelingen over tijd heen te verzamelen en inzichtelijk te maken. Dergelijke informatie kan een signalerende functie hebben die input kan zijn voor beleid bijvoorbeeld wanneer een indicator aanleiding geeft tot bijsturing. Het meten van de effecten van de maatregel die daarop genomen wordt kan echter meestal niet met een monitor worden vastgesteld: daarvoor is nader evaluatieonderzoek nodig om ook het causaal verband tussen de interventie en veranderingen in de score op een indicator vast te stellen.

## 6.4 Evaluatiemethodiek O2LAB-aanpak

Een evaluatie start altijd met het opstellen van een doelenboom (zie ook paragraaf 4.1). Een doelenboom legt de werkingsmechanismen van het programma bloot:

1. Wat is de beleidsinzet (input)?
2. Welke activiteiten worden ontplooid (throughput)?
3. Wat is de output van die concrete activiteiten (output)?
4. Welke impact/effect heeft die output (1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> orde) (outcomes)?

Zoals in de vorige paragraaf uitgelegd is de output van concrete activiteiten vaak vrij goed te meten middels enquêtes / interviews of op basis van administratieve data (aantal bijeenkomsten georganiseerd, aantal downloads van de Studiegids etc.). We pleiten er ook voor om dit – waar mogelijk – zoveel mogelijk kwantitatief in beeld te brengen. De grootste uitdaging zit bij het meten van de impact van de output van de activiteiten op de hogere orde doelstellingen op programmaniveau en de overkoepelende beleidsdoelstellingen.

We stellen daarom voor om de evaluatiemethodiek te richten op de daadwerkelijke acties die ondernomen worden in relatie tot de knelpunten waar de acties op moeten aangrijpen. Bij een dergelijke aanpak gaat het vooral om verklarende factoren: Waarom en hoe gebeuren de dingen zoals ze gebeuren? Deze evaluatieaanpak brengt het beleid een rijkere evaluatie waarop beleid in de toekomst gestoeld kan worden. Welke beleidsinterventies werken wel, welke niet en wat zijn de werkingsmechanismen<sup>55</sup> (m.a.w. aan welke knoppen kun je het best draaien om het gewenste effect teweeg te brengen)?

Deze aanpak redeneert sterk vanuit de knelpunten, omdat je op die manier vrij snel concreet krijgt wat het (beoogde) nut en de noodzaak is van de verschillende activiteiten. Zo is één van de doelen van het O2LAB 'meer (structurele) samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven', oftewel het oplossen of verminderen van knelpunt 4<sup>56</sup>. Enkel dit doel zegt nog niets over waarom de samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven niet (optimaal) functioneert, en wat er dan concreet gedaan kan worden om dit te verbeteren. Door te kijken naar de redenen waarom dit doel niet optimaal wordt gerealiseerd

---

<sup>55</sup> Zie ook de analyse van de sleutelfuncties van het O2LAB in Bijlage 4.

<sup>56</sup> Er is **onvoldoende samenwerking** tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal.

(probleemanalyse), wordt de rationale van het O2LAB snel duidelijk. We zouden kunnen vragen: "waarom is de samenwerking niet optimaal?" Eén van de redenen is dat de samenwerking suboptimaal is, doordat bestaande initiatieven vaak kleinschalig zijn, ad hoc en te sectoraal georganiseerd en te veel afhankelijk van persoonlijke netwerken. We zouden wederom kunnen vragen: "waarom lukt het deze initiatieven niet om op te schalen en te verbreden?". Het antwoord hierop zou kunnen zijn een gebrek aan middelen of een gebrek aan verbinding tussen de verschillende initiatieven waardoor ze te kleinschalig blijven. Vervolgens is de vraag op welke knelpunten ook daadwerkelijk impulsen worden ingezet door het O2LAB. De gerealiseerde beleidsimpact is vervolgens onder te verdelen in de directe uitkomsten van impulsen en de additionaliteit ervan (maken ze werkelijk een verschil?).

Tabel 6 geeft deze aanpak weer. Het invullen van de cellen levert een integraal beeld van de noodzaak en impact van de sleutelprocessen binnen het O2LAB.

Het getoonde schema gaat uit van de **huidige** opzet van het programma, daarom zijn ook de **huidige** knelpunten ingevuld. De aanbevelingen die voortkomen uit deze tussenevaluatie en de eventuele aanpassingen in het O2LAB die daaruit volgen zullen invloed hebben op de concrete invulling van de evaluatiemethodiek. Zo bevelen wij o.a. om de knelpunten gericht te formuleren binnen de invloedssfeer van het O2LAB zodat er ook concretere acties aan gehangen kunnen worden. Het schema toont ook aan dat het meten van effecten van acties op knelpunten alleen kan als de acties ook daadwerkelijk aangrijpen op deze knelpunten. De centrale uitgangspunten als het redeneren vanuit knelpunten en het in kaart brengen van noodzaak om het knelpunt aan te pakken, de impulsen en impact blijven daarom ook overeind staan.

Tabel 6. Schema evaluatieaanpak.

Knelpunt	Beleidsnoodzaak	Impulsen	Beleidsimpact	
			Effect/output	Additionaliteit
	<i>Hoe groot is de noodzaak om dit knelpunt aan te pakken?</i>	<i>Welke acties / werkingsmechanismen worden er op het knelpunt ondernomen?</i>	<i>Hoe effectief zijn de impulsen voor het verminderen van het knelpunt?</i>	<i>Hoe doorslaggevend zijn de impulsen voor het verminderen van het knelpunt?</i>

Ondernemerschapsonderwijs krijgt **te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd** (zowel publiek als privaat). Het belang van ondernemerschapsonderwijs wordt (op managementniveau) te weinig onderkend.

Ondernemerschapsonderwijs moet **beter worden georganiseerd**. De aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is nog onvoldoende en te beperkt.

Ondernemende vaardigheden leer je in een **ondernemende setting**, waarin falen bijvoorbeeld beloond wordt. Dit bijt met klassieke werkvormen in het onderwijs.

Er is **onvoldoende samenwerking** tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven op regionale schaal. De initiatieven zijn vaak kleinschalig, ad hoc en te sectoraal georganiseerd en teveel afhankelijk van persoonlijke netwerken.

Er is **onvoldoende onderkenning** dat de business sense en ondernemende vaardigheden van (startende) ondernemers, werknemers en jongeren te kort schiet. Bijscholing van ondernemende vaardigheden is belangrijker dan de meeste mensen denken.



Op basis van het invullen van de cellen kan een beeld worden geschetst van de impact en additionaliteit van het O2LAB. Dit kan vervolgens worden samengevat in onderstaande tabel. Een vergelijking tussen de centrale aspecten (per knelpunt) leert in hoeverre het O2LAB effectief is in het verder te versterken en beter te verankeren van ondernemerschapsonderwijs. Onevenwichtigheden op dit vlak duiden op suboptimale inspanningen. Enerzijds is het mogelijk dat impulsen tekortschieten op enkele knelpunten die wel kritiek zijn (zie knelpunt 1 in Tabel 7). Anderzijds is de inzet op impulsen inefficiënt als ze betrekking hebben op aspecten die nauwelijks een noodzaak voor versterking kenden (zie knelpunt 2 in Tabel 7).

Tabel 7. Samenvattende tabel (scores illustratief).

Knelpunt	Noodzaak	Inzet impulsen	Effect
1	Hoog	Middel	Laag
2	Laag	Hoog	Middel
3	laag/middel/hoog	laag/middel/hoog	laag/middel/hoog
4	laag/middel/hoog	laag/middel/hoog	laag/middel/hoog
5	laag/middel/hoog	laag/middel/hoog	laag/middel/hoog

## 6.5 Data verzameling

In de voorgaande paragrafen hebben we uiteengezet waarom een kwantitatieve effectmeting van het O2LAB niet de geprefereerde manier is om het O2LAB te evalueren. We doen in deze paragraaf een eerste aanzet voor de methoden om data op een kwalitatieve wijze te verzamelen. Omdat het O2LAB een programma in beweging is en mogelijk aanpassingen zullen volgen op basis van deze tussenevaluatie, richten we ons hier op de verschillende methoden voor dataverzameling en de voor- en nadelen daarvan zonder dat we al exact invulling geven aan hoe deze voor het O2LAB in te vullen zijn.

### **Desk research**

Desk research van relevante documentatie over onder meer de opzet van het O2LAB, voorangrapporthages en websites is nodig om de inzet op de verschillende acties en de rationale hierachter in kaart te brengen.

Ook kan desk research inzicht geven in de directe output van activiteiten (aantal projecten gefinancierd, aantal onderzoeken gepubliceerd, aantal bijeenkomsten georganiseerd etc.). En in sommige gevallen ook al iets over de outcomes (uitkomsten), zoals de mate waarin ondernemerschapsonderwijs is opgenomen in visies/missies van opleidingen (eventueel aan te pakken met behulp van web scraping) als indicator om te meten in hoeverre het ondernemerschapsonderwijs prioriteit krijgt.

### **Interviews**

Interviews zullen de kern van de evaluatie vormen. Interviews zijn uitermate geschikt om te vragen naar meer subjectieve zaken zoals verwachtingen, opinies en attitudes. We onderscheiden hierbij op hoofdlijnen drie typen interviews:

- Interviews met uitvoerders en opdrachtgever van het O2LAB: Bedoeld om relevante informatie boven tafel te verkrijgen als aanvulling op desk research en over de voortgang van het programma. Daarnaast vooral van belang om de rationale achter het programma en de impulsen in kaart te brengen: welke afwegingen liggen ten grondslag aan gemaakte keuzes? Wat is de interne logica van het programma? Wat beoogt het programma te bereiken?

- Interviews met experts op het gebied van ondernemerschapsonderwijs: Vooral bedoeld om meer inzicht te krijgen in de beleidsnoodzaak (Hoe groot is de noodzaak om dit knelpunt aan te pakken?) en additionaliteit van impulsen (Hoe doorslaggevend zijn de impulsen voor het verminderen van het knelpunt?).
- Interviews met 'doelgroep': Deze gesprekken zijn bedoeld om de inzet en verwachte effecten te toetsen in het veld, oftewel degenen bij wie de impulsen uiteindelijk zouden moeten landen. Om de doelgroep te achterhalen is het wederom van belang vanuit de knelpunten te redeneren: bij welke partijen manifesteert dit knelpunt zich en op welke partijen zou het O2LAB dus haar activiteiten moeten richten om dit knelpunt op te lossen? Zo richt het knelpunt 'te weinig prioriteit, ruimte en middelen' zich vooral op besturen van onderwijsinstellingen en is het bij het knelpunt 'samenwerking onderwijs-bedrijfsleven' ook van belang om het bedrijfsleven te spreken. Het gaat er dus om op wie de impulsen zich in theorie zouden *moeten* richten. Dit vormt ook een belangrijk verschil met de gehanteerde aanpak voor deze tussenevaluatie. Omdat op dit moment de effecten van het O2LAB (nog) niet zichtbaar zijn, was het voor deze tussenevaluatie vooral van belang om respondenten te spreken die direct te maken hebben gehad met de activiteiten van het O2LAB om iets te kunnen zeggen over de eerste effecten.

De doelgroep van de activiteiten van het O2LAB omvat naast (potentiële) gebruikers van ondernemerschapsonderwijs ook aanbieders van onderwijs (docenten en bestuurders) en beleidsmakers. Op hoofdlijnen zien we drie typen gesprekspartners voor deze interviews, namelijk 1) beleidsmakers, 2) onderwijsaanbieders (po, vo, mbo, hbo, wo en post-initieel), en 3) gebruikers van onderwijs (leerlingen, scholieren, studenten, ondernemers, werknemers en werkgevers).

Zoals al eerder aangestipt richt het O2LAB zich niet direct op de laatste twee doelgroepen, maar heeft het O2LAB vooral een faciliterende en agenderende rol. Al zijn er wel activiteiten met een duidelijk afgebakende doelgroep. Zo is het zinvol om met onderzoekers en docenten te spreken die aanwezig zijn bij expertmeetings (hoe gebruiken zij het geleerde in hun onderwijs/onderzoekspraktijk). Ook een (groeps)gesprek met de betrokkenen bij de O2LAB hubs is zinvol. Voor de meer generieke activiteiten zouden gesprekken gevoerd kunnen worden met vertegenwoordigende organisaties te spreken als studentenorganisatie (de PO Raad, de VO Raad, MBO Raad, de VH, de VSNU etc.) evenals werkgevers organisaties of verenigingen voor ondernemers (stichting Jong Ondernemen, TechLeap etc.).

### **Vragenlijst**

Een nadeel van interviews is dat ze relatief arbeidsintensief zijn en daarom een dure onderzoeksmethode. Een vragenlijst biedt de kans om relatief efficiënt een bredere groep respondenten te bevragen. In een enquête kan aan 'deelnemers' van activiteiten worden gevraagd hoe zij de activiteit van het O2LAB hebben ervaren waar zij aan hebben 'deelgenomen', en wat de bijdrage is geweest aan het oplossen van knelpunten waar die activiteit op gericht zou moeten zijn. De meeste programmalijnen van het O2LAB lenen zich hier echter niet goed voor, er is immers vaak geen sprake van een afgebakende groep 'deelnemers'.

Een voorbeeld van een programmalijn waarbij dat wel het geval is, is de programmalijn *Stimulering van projecten en samenwerking* (verbeterprojecten en de hubs). Ten eerste kan aan de uitvoerders van de projecten worden gevraagd of de projecten tot een versterking van het ondernemerschapsonderwijs heeft geleid. Om ook iets te zeggen over de additionaliteit van het O2LAB, is het toepassen van het *what-if scenario* nuttig: was het project zonder ondersteuning van het O2LAB ook doorgegaan?

Ten tweede kan een vragenlijst worden uitgezet onder de directe doelgroep van de hubs, de deelnemende docenten, studenten en alumni. In hoeverre hebben zij baat gehad bij de activiteiten binnen de hubs?

# Bijlage 1. Overzicht interviewrespondenten

Interviewrespondenten	Organisatie
Joffrey Bieleman	WelZoWijs
Ans Boersma	Hogeschool Rotterdam
Huub Dormans	Ondernemerslift+
Michiel Flooren	Saxion Hogeschool
Leonardo Fuligni	Erasmus Centre for Entrepreneurship
Alexander Grit	Hanzehogeschool
Bart Hermsen	Koning Willem 1 College/Ondernemerslift+
Ruud Koopman	Saxion Hogeschool
Thomas Lans	ECBO
Werner Liebregts	JADS
Kristel Logghe	Se.lab
René Mondriaan	ROC Scalda
Lisa Ploum	Wageningen University
Rianne Poot	Centre for Entrepreneurship Universiteit Utrecht
Rob Stuart	Ondernemerslift+
Peter ter Horst	HAS
Mariolein van der Plas	Jong Ondernemen
Patricia van der Schaaf	Hanzehogeschool
Robert van der Zwan	Ministerie van EZK
Paul van Dijk	NCvO
Joost van Eck	Hanzehogeschool
Ingrid Wakkee	Hogeschool van Amsterdam
Erik Wierstra	Saxion Hogeschool



# Bijlage 2. Beoogde resultaten en activiteiten binnen programmalijnen

## Studiegids

*Box 2. Beoogde (tussen)resultaten Studiegids*

Beoogde resultaten in 2019<sup>57</sup>:

- Na 6 maanden moet de aanpak een inventarisatie opleveren van wat er op het vlak van ondernemerschapsonderwijs al ontwikkeld is. Hiervoor wordt een inventariserend onderzoek ingekocht.
- Dit materiaal moet zo goed mogelijk online ontsloten worden, bijvoorbeeld via een website of online catalogus.

Beoogde resultaten in 2020<sup>58</sup>:

- Medio 2020 biedt de Studiegids een zo volledig mogelijk aanbod.

Beoogde resultaten in 2021:

- Een vernieuwde Studiegids 2.0 die goed aansluit op de behoeften van gebruikers.
- De Studiegids is onderdeel van het 'MKB hulplijn instrumentarium'.

### **Activiteiten binnen deze programmalijn**

De programmalijn omvat verschillende activiteiten die allemaal draaien om de ontwikkeling van de Studiegids.<sup>59</sup> Deze activiteiten vanuit het O2LAB zijn hieronder (chronologisch) weergegeven:

- Het in kaart brengen van het onderwijsaanbod door het inkopen van een inventariserend onderzoek. Aanvullend op dit onderzoek is de externe partij om advies gevraagd over manieren om de Studiegids in te richten.
- Het actief uitvragen van informatie in het netwerk van O2LAB. Daarnaast wordt het netwerk gebruikt om ideeën en behoeften op te halen over de verdere ontwikkeling van de Studiegids.
- Het actief onder de aandacht brengen van de Studiegids.
- Het laten ontwikkelen van een GIS-kaart waarin het aanbod gepresenteerd wordt (Studiegids 1.0).
- Het actualiseren van gegevens in de Studiegids.
- Het verbeteren van de Studiegids 1.0 aan de hand van de opgehaalde ideeën en behoeften, hiervoor is een Startup-in-Residence (SiR) traject in gang gezet. In dit SiR-traject heeft O2LAB het nodige bijgedragen in de samenwerking met de geselecteerde startup.
- Het zoeken van een plaats waar de Studiegids 2.0 permanent ondergebracht en beheerd kan worden.

---

<sup>57</sup> RVO (2019). Offerte O2LAB.

<sup>58</sup> O2LAB-team (2020). Actielijnen O2LAB 2020.

<sup>59</sup> Gebaseerd op de voortgangsrapportages uit 2019.

## Onderzoeksagenda

### Box 3. Beoogde resultaten Onderzoeksagenda

#### *Beoogde resultaten in 2019<sup>60</sup>:*

- O2LAB zal inventariseren welk onderzoek er naar de effecten van ondernemerschapsonderwijs gedaan is, hoe deze resultaten gedeeld en toegankelijk kunnen worden gemaakt en welk aanvullend onderzoek nog nodig is. Hiervoor wordt een inventariserend onderzoek uitgezet.

#### *Beoogde resultaten in 2020<sup>61</sup>:*

- Vier seminars of masterclass door onderzoekers rondom een ondernemerschapsonderwijs thema, ingeleid door artikelen van desbetreffende onderzoekers.
- Het laten schrijven van deze overzichtsartikelen over de thema's a. monitoring en evaluatie, b. netwerken en leeromgeving, c. docentprofessionalisering en d. koppeling ondernemerschapsonderwijs met brede maatschappelijke ontwikkelingen. Deze worden gedeeld met de community.
- Artikelen die bijdragen aan een publicatie analoog aan het 'standing on the shoulders of giants' principe in het najaar van 2020.
- Met onderzoekers binnen de community wordt gezamenlijk in kaart gebracht waar de nadruk van de Onderzoeksagenda op moet liggen; waar zijn hiaten in het onderzoek en waar liggen de kansen (denk bijv. aan onderzoek naar leerlijnen, ondernemendheid, didactiek, docenten, onderwijsecosystemen, etc.)?
- Ontwikkelen van een kader voor het meten van de resultaten van de inspanningen van O2LAB.

#### *Beoogde resultaten 2021:*

- Advies t.a.v. monitoring impact ondernemerschapsonderwijs.
- Publicatie van een boek begin 2021, met een bloemlezing over (aspecten van) ondernemerschapsonderwijs. Samenstelling van dit boek is aanbesteed bij een externe partij.

### **Activiteiten binnen deze programmalijn**

Binnen deze programmalijn draait het dus om het toegankelijk maken van bestaande, wetenschappelijke kennis en het stimuleren van verder onderzoek om de bestaande kennis te verdiepen. De activiteiten die O2LAB heeft uitgevoerd binnen deze programmalijn zijn hieronder weergegeven.

- Het ophalen van de onderzoeksvragen uit het veld door het organiseren van discussiebijeenkomsten met ministeries en onderzoekers van universiteiten en hogescholen.
- Het inventariseren van lopend onderzoek op Nederlandse instellingen.
- Het ontsluiten van bestaande kennis over ondernemerschapsonderwijs door het breed toegankelijk maken van onderzoeken aan onderwijsprofessionals (in de community).
- Er zijn enkele kleinere onderzoeken aanbesteed, daarvoor zijn enkele onderzoekers gevraagd hun onderzoeksvorstellen uit te werken. Verder wordt de bloemlezing door een externe partij opgesteld.

---

<sup>60</sup> RVO (2019). Offerte O2LAB.

<sup>61</sup> O2LAB-team (2020). Actielijnen O2LAB 2020.

- Er zijn expertmeetings t.b.v. kennisdeling georganiseerd; elke meeting wordt een thema behandeld. Dit is gekoppeld aan de thema's waarover overzichtsartikelen worden geschreven (zie Box 3).
- Het organiseren van workshops tijdens congressen/festivals van partners.
- Er is onderzoek uitgezet om een methodiek te ontwikkelen voor het meten van de impact van ondernemerschapsonderwijs.

## Drijfverenonderzoek

*Box 4. Beoogde resultaten Drijfverenonderzoek*

*Beoogde resultaten in 2020<sup>62</sup>:*

- In mei wordt het (segmentatie) onderzoek opgeleverd; mogelijk wordt dit binnen 2 jaar herhaald.
- De uitkomsten worden bekend gemaakt onder de (potentiële gebruikers), met nieuwsberichten en onder meer een interactieve workshop.
- Er wordt een zelftest ontwikkeld die studenten of scholieren kunnen invullen om inzicht te krijgen welk type ondernemer zij zijn.

### **Activiteiten binnen deze programmalijn**

Deze programmalijn omvat de onderstaande activiteiten.<sup>63</sup>

- Het uitzetten van een onderzoek naar de drijfveren, motivatie en attitude t.a.v. ondernemerschap bij jongeren (14-15 jaar), (jonge) ondernemers en bij docenten.
- Het ontsluiten van de resultaten van het onderzoek via workshops, eigen communicatiekanalen en white papers.
- Het ontwikkelen van een zelftest rondom de ontwikkelde typologie.

## Kennisdeling en agendering van ondernemerschapsonderwijs

*Box 5. Beoogde resultaten programmalijn Community / Kennisdeling en Agendering van O2 onderwijs*

*Beoogde resultaten in 2019<sup>64</sup>:*

- Er wordt een inventariserend onderzoek uitgezet dat inzicht geeft in knelpunten, behoefte en enthousiasme bij de doelgroepen voor mogelijke vervolgacties vanuit O2LAB.
- Om de verbinding met de doelgroep te organiseren en vragen te beantwoorden, wordt er een passend digitaal loket, helpdesk of platform opgezet met FAQ en best practices.

*Beoogde resultaten in 2020<sup>65</sup>:*

- Er is een netwerk/community gevormd van betrokken onderzoekers rond ondernemerschapsonderwijs-onderzoek (universiteiten, lectoraten en practoraten).
- Het bekendmaken en verspreiden van de resultaten van de afgeronde verbeterprojecten.
- Aan ondernemerschapsonderwijs gerelateerde ontwikkelingen of subsidiemogelijkheden onder de aandacht brengen bij het O2LAB-netwerk, zoals MKB-deals, MKB!dee, de SLIM-regeling die gericht is op Leven Lang Ontwikkelen, ed.

*Beoogde resultaten in 2021:*

<sup>62</sup> O2LAB-team (2020). Actielijnen O2LAB 2020.

<sup>63</sup> O2LAB-team (2020). Actielijnen O2LAB 2020.

<sup>64</sup> RVO (2019). Offerte O2LAB.

<sup>65</sup> O2LAB-team (2020). Actielijnen O2LAB 2020.

- Er wordt onderzocht hoe de community permanent ergens ondergebracht en beheerd kan worden.

### **Activiteiten binnen deze programmalijn**

In het kader van deze programmalijn heeft O2LAB verschillende activiteiten ontwikkeld.<sup>66</sup> Dat gaat enerzijds om de ontwikkeling van de online community, en anderzijds om het bredere aspect van kennisdeling en agendering. Deze activiteiten zijn onder andere:

- Het inventariseren van knelpunten die spelen rondom ondernemerschapsonderwijs.
- Het ontwikkelen van een platform voor de community in de vorm van een website op kennisdelen.rvo.nl.<sup>67</sup>
- Het aanstellen van een O2LAB-ambassadeur.
- Het organiseren van netwerkbijeenkomsten, workshops en seminars. Deze activiteiten hebben een sterke relatie met de Onderzoeksagenda.
- Aansluiting bij The European Entrepreneurship Education NETwork<sup>68</sup>.
- Dagelijkse contacten met het gehele veld (w.o. landelijk beleid) om ondernemerschapsonderwijs onder de aandacht te brengen.

## **Verbeterprojecten / Stimulering van projecten en samenwerking**

*Box 6. Beoogde resultaten Stimulering van Versterking en Verankering.*

*Beoogde resultaten in 2019 / 2020:*

- Selecteren van 'verbeterprojecten' die bij kunnen dragen aan het oplossen van de knelpunten.

*Beoogde resultaten in 2020<sup>69</sup>:*

- Oprichten van vijf O2LAB-hubs.

*Beoogde resultaten in 2021<sup>70</sup>:*

- Betere kennisuitwisseling tussen onderwijsinstellingen, voorlopers in netwerken organiseren en netwerkpartners die minder ver zijn, leren hoe het moet.
- Het versterken van de samenwerking tussen mbo en ho en waar mogelijk ook met het vo en wo.
- Meer structurele uitwisseling van kennis en methodieken binnen het mbo en ho.
- Nauwere, structurele samenwerking tussen bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs zodat er meer inhoudelijke inbreng vanuit het bedrijfsleven in het ondernemerschapsonderwijs komt.

<sup>66</sup> O2LAB-team (2019). Tweede voortgangsrapportage 2019; O2LAB-team (2020). Eerste voortgangsrapportage 2020.

<sup>67</sup> RVO (2021). O2LAB-community, zie de [link](#).

<sup>68</sup> O2LAB-team (2019). Derde voortgangsrapportage 2019.

<sup>69</sup> O2LAB-team (2020). Aanpak Structuurversterking O2LAB.

<sup>70</sup> RVO (2020). Offerte O2LAB 2021.

### **Activiteiten binnen deze programmalijn**

Deze programmalijn heeft vanuit O2LAB veel aandacht gekregen, gezien het belang hiervan voor het verwezenlijken van O2LAB's doelen. Onderstaande activiteiten zijn door O2LAB uitgevoerd t.a.v. de verbeterprojecten en de O2LAB hubs:

- Uitvragen van praktische oplossingen voor geïdentificeerde knelpunten via een tender;
- Ondersteunen van de geselecteerde oplossingen (verbeterprojecten).
- Het zoeken van bestaande succesvolle regionale structuren (b.v. Centra voor Innovatief Vakmanschap, Centra of Expertise en Centra voor Ondernemerschap), i.s.m. Platform Talent voor Technologie.
- Proactief contact met deze succesvolle regionale structuren over hoe ze extra stappen kunnen zetten, in lijn met de doelen van het O2LAB.
- Opdracht aan deze structuren om voorstellen te ontwikkelen; advisering bij het opstellen van de voorstellen tussen april en september 2020. Het O2LAB heeft volgens de hubs gedetailleerde en zorgvuldige feedback op deze voorstellen gegeven.
- EZK-beleidsmiddelen organiseren voor deze hubs; drie van de vijf voorstellen uit 2020 zijn gefinancierd, anderen komen mogelijk nog in 2021.
- Ondersteunen van de geselecteerde structuren (c.q. O2LAB-hubs) bij het uitwerken van voorstellen in implementatieplannen.
- Het bijhouden van de voortgang van de hubs; de hubs dienen hun voortgang te bewijzen vanuit een nulmeting (o.b.v. een self-assessment tool). Deze nulmeting ontwerpen de hubs zelf.



## Bijlage 3. Aanbevelingen op de programmalijnen

In Tabel 8 worden concrete aanbevelingen gegeven ten aanzien van de activiteiten van het O2LAB. In deze paragraaf zijn we uitgegaan van een structuur op basis van programmalijnen in plaats van knelpunten, omdat programmalijnen op meerdere knelpunten kunnen aansluiten en gesprekspartners vaak ook vanuit de programmalijnen hebben geredeneerd. De aanbevelingen zijn ofwel aangedragen door de gesprekspartners, ofwel door onszelf op basis van de gevoerde gesprekken. Wanneer het laatstgenoemde het geval is, hebben we dit in de tekst als zodanig aangegeven.

Tabel 8. Verbeterpunten en aanbevelingen voortkomend uit de gesprekken ten aanzien van de programmalijnen en de relatie tot de knelpunten.

Programmalijn	Aanbevelingen op basis van de gesprekken	Relatie tot de knelpunten
Studiegids	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele gesprekspartners noemen als verbeterpunt dat de Studiegids complete en up-to-date informatie moet bieden, met name <b>inhoudelijke en praktische</b> (bijv. hoeveel tijd/kosten zijn er verbonden aan een bepaalde onderwijsvorm) <b>informatie over lesmethodes en kwaliteitsratings</b> worden noodzakelijk geacht. In het kader van samenwerking wordt dat genoemd <b>contactgegevens</b> van de verantwoordelijken voor de betreffende opleiding/het betreffende opleidingsonderdeel essentieel zijn. Hiervoor is het O2LAB wel afhankelijk van onderwijsinstellingen.</li> <li>• Eén van de gesprekspartners benoemt dat de Studiegids een andere vorm moet krijgen om daadwerkelijk samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven te faciliteren: de Studiegids zou gepositioneerd moeten worden als een soort actieve <b>'makelaar'</b> tussen docenten en bedrijfsmanagers in plaats van een passieve kaart.</li> <li>• Eén van de gesprekspartners geeft aan dat de Studiegids als middel voor kennisdeling ingericht zou kunnen worden als <b>kennisbank</b> met uitgebreide informatie over werkende lesmethodes i.p.v. een kaart die het volledige aanbod probeert te omvatten.</li> </ul>	Opvolging van deze aanbevelingen heeft mogelijk een positieve uitwerking op knelpunt 2: kennisdeling over de gehanteerde lesmethodes kan bijdragen aan het organiseren van ondernemerschapsonderwijs, en knelpunt 4: instellingen kunnen makkelijker met elkaar en het bedrijfsleven in contact komen.
Onderzoeksagenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele gesprekspartners benoemen dat de onderzoeksactiviteiten in het kader van de impact van ondernemerschapsonderwijs ingezet kunnen worden om het <b>belang van ondernemerschapsonderwijs te agenderen</b> richting onderwijsinstellingen, bestaande platformen en gremia en relevante overheidsdepartementen.</li> <li>• Hierbij wordt door enkele gesprekspartners aangeraden om ook naar <b>internationaal onderzoek</b> te kijken.</li> <li>• In enkele gesprekken komt naar voren dat het O2LAB <b>beter zou kunnen aansluiten bij bestaande onderzoeksplatformen</b> (bijv. DARE en NLPO). Dit voorkomt overlap en zorgt ervoor dat het O2LAB op de</li> </ul>	Het opvolgen van deze aanbevelingen verhoogt mogelijk de bijdrage van het O2LAB aan knelpunt 1: onderzoek kan ingezet worden t.b.v. agendering, en knelpunt 2: het bijhouden van de huidige stand van zaken

Programmalijn	Aanbevelingen op basis van de gesprekken	Relatie tot de knelpunten
	<p>hoogte blijft van de huidige stand van de kennis omtrent ondernemerschapsonderwijs (wat weer mogelijkheden biedt voor kennisvalorisatie richting het netwerk).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eén van de gesprekspartners geeft aan dat het O2LAB zich zou kunnen inspannen om ondernemerschapsonderwijs <b>op de agenda te krijgen bij NRO/NWO</b> om bij deze organisaties middelen vrij te maken voor onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs.</li> </ul>	<p>van kennis om deze inzichten te kunnen populariseren zodat het veld hier gebruik van kan maken om ondernemerschapsonderwijs beter te organiseren.</p>
Drijfverenonderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eén gesprekspartners geeft aan de dat <b>onderzoekresultaten breder ontsloten</b> moeten worden, zodat de inzichten meer gebruikt worden om het ondernemerschapsonderwijs in te richten.</li> </ul>	<p>Mogelijkerwijs draagt opvolging van deze aanbeveling bij aan knelpunt 2 wanneer de inzichten worden ingezet om ondernemerschapsonderwijs in te richten.</p>
Stimulering van projecten en samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkele gesprekspartners geven aan dat de ondersteuning van het O2LAB aan de hubs in het kader van het organiseren van het ondernemerschapsonderwijs zich zou kunnen richten op de <b>aansluiting met het po en het vo</b> en in zekere mate ook met het mbo (instellingen binnen het hoger onderwijs weten elkaar al beter te vinden) om zo doorlopende leerlijnen te creëren.</li> <li>• Enkele gesprekspartners geven aan de zorg te hebben dat de hubs wegvallen als de financiële ondersteuning ophoudt. Wij bevelen daarom aan dat er in de ondersteuning van de hubs <b>extra aandacht geschonken zou kunnen worden aan de verduurzaming</b> van de structuren. Dat hoeft niet noodzakelijkerwijs om financiële ondersteuning te gaan, maar kan ook bewustzijn t.a.v. dit punt betreffen of het delen van kennis over structurele samenwerkingsrelaties.</li> <li>• Enkele gesprekspartners uit niet-benaderde regio's geven aan geen level playing field te hebben ervaren met de selectie van de hubs. Mocht er vanuit het O2LAB gekozen worden voor uitbreiding van deze programmalijn (nieuwe hubs) om meer regio's te ondersteunen in het versterken van structuren zou het O2LAB aandacht moeten besteden aan de <b>transparantie van dit proces</b>.</li> </ul>	<p>Opvolging van deze aanbevelingen zal waarschijnlijk positief uitwerken op het verminderen van knelpunt 4 als het gaat om regionale samenwerkingen met alle onderwijssectoren en het borgen van de structurele aard van samenwerkingen. Mogelijk wordt er ook bijgedragen aan knelpunt 2: de ondersteuning van samenwerkingen kan helpen om ondernemerschapsonderwijs op regionaal niveau beter te organiseren (bijvoorbeeld dus in het kader van doorlopende leerlijnen).</p>



Programmalijn	Aanbevelingen op basis van de gesprekken	Relatie tot de knelpunten
Kennisdeling en agendering	<ul style="list-style-type: none"> <li>In ongeveer de helft van de gesprekken komt naar voren dat het O2LAB als netwerkprogramma in het kader van kennisdeling en agendering <b>beter zou kunnen aansluiten bij bestaande platformen en overleggrema</b> (bijv. koepelorganisaties en onderzoeksplatformen). Het O2LAB kan als bindend element optreden tussen deze gremia en de relevante overheidsdepartementen om kennisdeling te faciliteren en de urgentie rond het onderwerp vast te houden. Wij merken hierbij op dat het O2LAB hierbij afhankelijk is van de ontvankelijkheid van deze partijen. Als specifiek voorbeeld zien wij een mogelijke samenwerking met VNO-NCW/MKB-Nederland en/of de KvK om via deze partijen ondernemers en werkenden te bereiken om de bewustwording van het belang van ondernemende vaardigheden en bijscholing te vergroten.</li> <li>In enkele gesprekken wordt aangegeven dat het O2LAB zou kunnen pogen om het <b>bereik van de expertmeetings en de community te vergroten</b>; nu zijn het volgens deze gesprekspartners vaak nog enkel de docenten en onderzoekers die zich al zeer actief met ondernemerschapsonderwijs bezighouden. Wij merken op dat hierin wel afhankelijkheid bestaat van de urgentie die in het veld gevoeld wordt rondom ondernemerschapsonderwijs.</li> <li>Enkele gesprekspartners bevelen aan dat de <b>online community overzichtelijker ingedeeld</b> zou kunnen worden (informatie is nu niet gemakkelijk te vinden) en er in het <b>informatieaanbod meer onderscheid</b> gemaakt zou kunnen worden naar de verschillende onderwijssectoren (po, vo, mbo, hbo en wo; wat is voor wie relevant?). Te veel irrelevante informatie kan er namelijk voor zorgen dat men afhaakt.</li> <li>Eén van de gesprekspartners geeft aan dat het bij het delen van best practices en geleerde lessen m.b.t. het organiseren van ondernemerschapsonderwijs van belang is dat dit <b>open en eerlijk</b> gebeurt (niet enkel de succesverhalen). Het O2LAB zou hier op kunnen sturen in de online community en in de expertmeetings.</li> </ul>	De opvolging van deze aanbevelingen draagt naar verwachting het sterkst bij aan de aansluiting van het O2LAB met de knelpunten 1, 2, 4 en 5. Aanbevelingen gericht op activiteiten in het kader van agendering zijn primair relevant voor knelpunt 1 en 5. De activiteiten in het kader van kennisdeling zijn vooral relevant voor knelpunt 2: het delen van geleerde lessen t.b.v. het beter organiseren van ondernemerschapsonderwijs, en knelpunt 4: het delen van geleerde lessen t.b.v. het aangaan van samenwerkingsstructuren alsmede het leggen van contacten.

In aanvulling op de genoemde aanbevelingen doen wij nog twee suggesties die gebaseerd zijn op de gehele set aan interviews:

- Op basis van de gevoerde gesprekken zien wij dat knelpunt 1 (te weinig prioriteit, middelen, ruimte en tijd voor ondernemerschapsonderwijs) niet bij alle onderwijsinstellingen speelt. Hierom bevelen wij aan dat het O2LAB in haar netwerk zou kunnen **onderzoeken waar dit knelpunt niet of nauwelijks een rol speelt om van deze instellingen te leren**; geleerde lessen en best practices kunnen binnen deze programmalijn gedeeld worden.
- De aansluiting tussen het programma en knelpunt 3 (ondernemende setting bijt met de klassieke werkvormen in het onderwijs) lijkt, op basis van de gevoerde gesprekken zeer beperkt te zijn en ook zijn er geen concrete verbetermogelijkheden aangedragen om aansluiting te realiseren. Er wordt herkend dat de afstand van het O2LAB tot dit knelpunt het grootst is (ten opzichte van de andere knelpunten). OCW is verantwoordelijk voor het onderwijssysteem en zal de grootste rol hebben in het oplossen van dit knelpunt. Wij geven daarbij aan dat het O2LAB hierin mogelijk een **agerenderende rol richting OCW** op zich kunnen nemen.



## Bijlage 4. Sleutelfuncties O2LAB

In het rapport zijn we uitgegaan van de knelpunten, programmalijnen en bijbehorende concrete activiteiten. We kunnen ook op een andere manier naar O2LAB kijken. Dan stellen we de sleutelfuncties centraal die O2LAB uitvoert binnen het veld voor ondernemerschapsonderwijs. Er zijn verschillende voordelen van het hanteren van dit perspectief:

- Er wordt concreet ingevuld wat het betekent dat O2LAB functioneert als 'olie-mannetje'.
- De sleutelfuncties maken direct duidelijk waar O2LAB op richt; programmamanagement en verantwoording hebben hier baat bij.

### Sleutelfuncties binnen de programmalijnen

In hoofdstuk 3 hebben we beschreven dat het O2LAB zich op allerlei verschillende activiteiten binnen en buiten de programmalijnen richt. Deze waaier aan activiteiten is terug te brengen tot een aantal zogenaamde 'sleutelfuncties'. Deze sleutelfuncties zijn een aanzet tot een begrip van het werkingsmechanisme van O2LAB binnen het veld van ondernemerschapsonderwijs. Deze set is door de onderzoekers uit het onderzoek gedestilleerd en bij het O2LAB geverifieerd:

- **Agenderen:** O2LAB legt het belang van ondernemerschapsonderwijs op de verschillende bestuurs- en overlegtafels (b.v. VSNU, MKB-Nederland en binnen de departementen EZK en OCW). Ze vraagt daarmee voortdurend aandacht voor ondernemerschapsonderwijs.
- **Enthousiasmeren:** Vanuit het O2LAB worden organisaties ook gestimuleerd om ondernemerschapsonderwijs op te pakken en structureel in te bedden in instellingen. Dit is bijvoorbeeld gedaan doordat O2LAB in verschillende regio's een aanjaagfunctie heeft gehad in het opzetten van hubs. Ook werkte de Portrettenreeks 'De Ondernemende Docent' enthousiasmerend.
- **Onderzoeken:** Waar nodig besteedt O2LAB onderzoek uit. O2LAB heeft niet als doel om zelf frequent onderzoek te doen; in het kader van 'versterken en verbinden' wil ze vooral beschikbare onderzoeksresultaten verspreiden.
- **Kennis verspreiden:** Zoals hierboven aangegeven, heeft O2LAB tot doel om vooral de al aanwezige (wetenschappelijke) kennis en best practices te verspreiden. Expertmeetings en de Bloemlezing zijn hier voorbeelden van.
- **Netwerken (verbindingen leggen):** O2LAB wil verbindingen leggen om structuren te versterken. Dit doet ze b.v. door het financieren van de hubs, maar een belangrijk product is ook de online community die het O2LAB heeft opgezet op het communityplatform van RVO. Uiteraard liggen er onder dit project allerlei activiteiten om ook daadwerkelijk een community tot stand te brengen, zoals het aanleveren van content, verbinden van mensen, attenderen op de online community, etc.
- **Begeleiden:** O2LAB biedt begeleiding (m.n. advisering bij planvorming en -uitvoering) aan de hubs. Deze begeleiding heeft onder meer tot doel dat er ook daadwerkelijk een volgende stap wordt gezet in structuurontwikkeling binnen en tussen instellingen. Ook de eerdere verbeterprojecten zijn vanuit O2LAB begeleid.

- **Afstemmen:** Afstemming dient o.m. plaats te vinden in de Onderzoeksagenda. Daarnaast wil het O2LAB haar eigen andere instrumenten afstemmen, o.m. op de te ontwikkelen MKB-hulprijn instrumentarium.
- **Scouten:** O2LAB zoekt naar kansen in het veld om ondernemerschapsonderwijs te versterken. Zo is het programma voor EZK een 'scout' die er, bijvoorbeeld rondom de hubs, voor kan zorgen dat er regionale structuren zijn waarvoor maatwerkbeschikkingen kunnen worden gegeven.

In Tabel 9 geven we weer hoe de sleutelfuncties terug te vinden zijn in de verschillende programmalijnen. Deze tabel laat zien dat de meeste programmalijnen aan meerdere sleutelfuncties bijdragen. Daarnaast wordt ook zichtbaar dat vooral de functie 'Netwerken' vaak terugkomt, terwijl er voor 'Afstemming' in minder programmalijnen aandacht is. Niet alle sleutelfuncties zijn overigens even belangrijk voor het O2LAB. Zo is scouten geen primaire functie van het O2LAB.

Tabel 9. Sleutelfuncties in de programmalijnen

	Studiegids	Onderzoeksagenda	Drijfverenonderzoek	Community / Kennisdeling en agendering	Versterking en verankering	Activiteiten buiten programmalijnen
Agenderen		•		•		•
Enthousiasmeren	•			•	•	•
Onderzoeken		•	•			
Kennis verspreiden		•	•	•		
Netwerken	•	•		•	•	•
Begeleiden					•	
Afstemmen		•				•
Scouten					•	

## Werking van de sleutelfuncties

Eén van de functies van het O2LAB is **agenderen**. Dit gebeurt via persoonlijke contacten vanuit het O2LAB met het veld, en in enige mate vanuit de community. We constateren dat agenderen in de praktijk vooral plaatsvindt op het niveau van instellingen voor hoger onderwijs, mbo en minder het primair en voortgezet onderwijs. Binnen het beleidsdomein wordt vooral de aandacht gericht op EZK en brancheorganisaties (voor onderwijs en bedrijfsleven). Met VSNU, MBO Raad MKB NL, Jong Ondernemen, ONL, Hogescholen, en leraren zijn hierover agenderende gesprekken gevoerd. Deze hebben gedeeltelijk resultaat opgeleverd. Het bedrijfsleven zelf wordt eigenlijk niet aangesproken.

Het agenderen van ondernemerschapsonderwijs is van belang, om achterblijvende organisaties in strategie en uitvoering warm te maken voor dit onderwerp (knelpunt 1). Daarbij merken we op dat juist de achterblijvers (po, vo, OCW en het bedrijfsleven) in mindere mate worden aangesproken door het O2LAB. Door de coronacrisis (en bijbehorende thuiswerkmaatregelen) lijken ondernemende vaardigheden meer op de agenda te staan; het is

onduidelijk in welke mate het O2LAB aan het oplossen van dit vijfde knelpunt bijdraagt en heeft bijgedragen.

Het **enthousiasmeren** (inherent aan agenderen) vanuit het O2LAB kan gezien worden als aanjaagfunctie om daadwerkelijk tot actie te komen in het veld. We zien dat vooral terug in de O2LAB-hubs en de verbeterprojecten. Hier is het veld proactief benaderd door O2LAB. In mindere mate zou de Studiegids daar in potentie aan kunnen bijdragen, mocht deze gids concrete methodieken gaan bevatten die docenten kunnen inspireren. Deze aanjaagfunctie haakt ook vooral aan op knelpunt 1, waarbij organisaties tijd en middelen beschikbaar stellen. Duidelijk is dat er vanuit het O2LAB veel energie en aandacht in dit sleutelproces gestoken moet worden, wil het veld daadwerkelijk tot actie overgaan.

Verder hebben we gezien dat het O2LAB enkele onderzoeken heeft uitgezet. Onderzoeken is weliswaar niet haar eigen taakopvatting, maar heeft wel in verscheidene programmaliijnen (Onderzoeksagenda, Drijfverenonderzoek en Verbeterprojecten) plaatsgevonden. De impact van de onderzoeksresultaten op de knelpunten is lastig vast te stellen. Mogelijk heeft het op kleine schaal nut gehad, doordat enkelen met de resultaten aan de slag zijn gegaan. Grosso modo heeft het (ook indirect) niet bijgedragen aan het oplossen van knelpunten. Mocht er in het kader van deze sleutelfunctie actie worden ondernomen, dan past het om dát te doen waar het gehele veld om vraagt. Het systematisch monitoren en evalueren van de ontwikkeling van het veld voor ondernemerschapsonderwijs en het structureel meten van de impact van ondernemerschapsonderwijs zijn daar mogelijke voorbeelden van.

Een belangrijk algemeen aandachtspunt van het O2LAB bij het verminderen van de vijf geïdentificeerde knelpunten is het breder **verspreiden** van kennis en best practices. We hebben gezien dat gesprekspartners dit als belangrijk zien, om zo een hefboomwerking te realiseren op de al ontwikkelde kennis. De online community en Onderzoeksagenda (expertmeetings) worden daarvoor ingezet. Zoals eerder opgemerkt zou ook de Studiegids daar in principe aan moeten bijdragen, alhoewel die functies nu onvoldoende zijn uitgewerkt. In de community en de expertmeetings wordt kennis wel verspreid, en vanuit het veld wordt dit gewaardeerd. Daarbij lijken vooral onderzoekers rondom onderwijs (didactiek) en ondernemerschap betrokken te zijn, alsook enkele enthousiaste docenten. Kennisverspreiding binnen de onderzoeksgemeenschap lijkt daarmee goed georganiseerd, alhoewel daar overlap bestaat met NLPO, DARE en het Netwerk Ondernemerschap. (lectoren in ondernemerschap zijn bijvoorbeeld binnen hun instellingen vaak nauw betrokken bij ondernemerschapsonderwijs.) Echter is de brede verspreidingsfunctie van gepopulariseerde wetenschappelijke kennis en best practices maar beperkt ontwikkeld.

Voor de onderzoeksgemeenschap draagt de Onderzoeksagenda (en georganiseerde expertmeetings) bij aan het bouwen van netwerken. De online community en Studiegids dienen dat te doen voor het brede veld van ondernemerschapsonderwijs en in de O2LAB-hubs wordt specifiek gebouwd aan regionale **netwerken**. Met name de O2LAB-hubs laten zien dat netwerken ontstaan zijn en versterkt worden, en daarmee in potentie bijdragen aan het oplossen van knelpunt 2 en knelpunt 4. Drie hubs schrijven momenteel hun implementatieplannen. Op basis van de aanvragen van de hubs stellen we vast dat vooral ho en wo in de hubs een belangrijke rol hebben. Regionale netwerken worden zo nog maar mondjesmaat uitgebreid met het primair en voortgezet onderwijs, het mbo én het bedrijfsleven. De komende tijd zal blijken of deze incidentele subsidie leidt tot structurele samenwerking in de regio.

Een sleutelfunctie die positief gewaardeerd wordt, is het **begeleiden** van initiatieven. Dit betreft het praktisch helpen belemmeringen te verminderen, zowel proactief als reactief. Bij de O2LAB-hubs en Verbeterprojecten heeft het O2LAB actief bijgedragen aan het verbeteren en versterken van initiatieven en plannen. Deze functie van het O2LAB draagt hierdoor meer

bij aan het dichtbij halen van oplossingen voor knelpunten, aangezien ze actief kan sturen op elementen in de initiatieven en plannen die deze oplossingen sneller dichterbij halen.

**Afstemming** is een andere functie die typisch kan worden uitgevoerd door een programma die tussen de partijen in staat. Dit komt onder meer tot uiting in de Onderzoeksagenda, door onderzoeksactiviteiten af te stemmen en kennislacunes te definiëren. Het O2LAB heeft hierover het gesprek georganiseerd tussen onderzoekers. De vraag is welk (indirect) effect er uit gaat van afstemming in een onderzoeksagenda voor het oplossen van de knelpunten. In potentie kunnen opgevulde kennislacunes eraan bijdragen dat ondernemerschapsonderwijs verder professionaliseert en dat het belang van dit type onderwijs nog breder gedeeld wordt (doordat bekend is wat het effect is van dergelijk onderwijs).

Naast O2LAB zijn er tal van landelijke en regionale netwerken actief in ondernemerschapsonderwijs. Voorbeelden zijn het Netwerk Ondernemerschap (van de MBO Raad), 4TU en Entrepreneurial Education Network (EEN). O2LAB heeft de ambitie om met deze netwerken samen te werken en de ambitie om in deze netwerken een positie te krijgen. Zo neemt O2LAB deel aan de ondernemerschapsonderwijs-netwerken van de MBO raad en de VSNU. Gesprekspartners geven aan dat aandacht voor afstemming blijvend nodig is.

De laatste sleutelfunctie is die van **scouten**. Het O2LAB zoekt mogelijkheden (scouten) om het veld gericht te versterken, en zoekt daar aan de kant van EZK passende financiering bij. Voorbeelden hiervan zijn de Verbeterprojecten en de O2LAB-hubs. Hoewel deze functie beperkt is, wordt op deze manier wel een impuls gegeven op plaatsen waar het effect sorteert (in samenhang met 'begeleiden'). O2LAB helpt EZK zo om gericht financiering beschikbaar te stellen.

Voor de selectie van hubs zijn door het O2LAB maar beperkt regionale structuren benaderd met de vraag voor de behoefte aan ondersteuning vanuit het O2LAB. Niet iedere regio kreeg daarmee de kans aanspraak te maken op (financiële) ondersteuning. Alhoewel het vanuit de uitvoeringspraktijk verdedigbaar is dat gekozen is voor maatwerk<sup>71</sup> (en de toekenning van middelen op transparante wijze en door middel van strenge selectie verlopen is), geven verschillende gesprekspartners aan dat ze graag ook in gesprek waren gegaan over ondersteuning voor het versterken van regionale netwerken.

---

<sup>71</sup> Voor het uitzetten van beperkte beleidsmiddelen had een tender veel overhead opgeleverd en veel administratieve lasten aan de kant van de regio's.





**Contact:**

Dialogic innovatie & interactie  
Hooghiemstraplein 33-36  
3514 AX Utrecht  
Tel. +31 (0)30 215 05 80  
[www.dialogic.nl](http://www.dialogic.nl)

