

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij
ondernemerschapsonderwijs

Pagina 1/55

O2LAB-project:

**Bedrijfsleven structureel betrekken bij
ondernemerschapsonderwijs**

RVO Ordernummer 59097366

Rapportage provincie Zeeland



Colofon

Datum	13 december 2024
Referentie	Project 3289 - 484 RV
Versie	1.5
Auteurs	HZ Kenniscentrum Ondernemen & Innoveren Frank Peeters en Ageeth van Maldegem Scalda Petra Poelmans en Martijn Broers

© Scalda & HZ University of Applied Sciences. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	5
1. VOORWOORD	5
2. AANLEIDING	8
2.1. ONDERZOEKSDOELSTELLING	8
2.2. ONDERZOEKSVRAAG	8
3. PROJECTAANPAK	10
4. RESULTATEN	13
4.1. DEFINITIE EN BELANG ONDERNEMENDE MINDSET	13
4.2. OVERWEGING TOT SAMENWERKEN	16
4.3. DAADWERKELIJKE SAMENWERKING	19
4.4. NAZORG NA SAMENWERKING	24
4.5. OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN TUSSEN MBO EN HBO	25
4.6. TOEKOMSTVISIE ONDERNEMERSCHAPSONDERWIJS	26
5. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	28
5.1. SUCCES- EN FAALFACTOREN IN DE SAMENWERKING.....	28
5.2. AANBEVELINGEN VOOR HET BEDRIJFSLEVEN	32
5.3. AANBEVELINGEN VOOR HET ONDERWIJS.....	33
5.4. AANBEVELINGEN VOOR RIJKSDIENST VOOR ONDERNEMEND NEDERLAND	34
5.5. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	35
REFERENTIES	37
BIJLAGE I — INTERVIEWPROTOCOL	38
BIJLAGE II — OVERZICHT INTERVIEWS	43
BIJLAGE III — QUOTES PER ONDERWERP	44
BIJLAGE IV — QUOTES PER RESPONDENT	45
BIJLAGE V — CODEBOEK (ATLAS.TI CLOUD VERSION DD. 10 DECEMBER 2024)	46

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 4/55

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Interviews Regio Zeeland	43
Tabel 2: Codeboek.....	55

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Definitie Ondernemende Mindset.....	13
Figuur 2: Verdeling quotes over besproken onderwerpen.....	44
Figuur 3: Verdeling quotes over respondenten	45

SAMENVATTING

Achtergrond en Doelstelling

Dit rapport presenteert de bevindingen van het O2LAB-project, dat is uitgevoerd in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Het project onderzoekt de succes- en faalfactoren in de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven in de provincie Zeeland, met als doel ondernemerschapsonderwijs beter af te stemmen op de behoeften van de arbeidsmarkt en de ondernemende mindset van studenten te versterken.

Methode

In Zeeland zijn 21 interviews afgenomen: 10 met vertegenwoordigers van het midden- en kleinbedrijf (mkb), 6 met hbo-docenten en 5 met mbo-docenten. De interviews zijn getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd met behulp van [ATLAS.ti](https://atlas.ti.nl/).

Resultaten

Definitie en Belang van een ondernemende mindset

Een ondernemende mindset wordt gedefinieerd als het vermogen om te handelen, voelen en mobiliseren bij beslissingen met een onzekere uitkomst. Belangrijke kenmerken zijn proactief gedrag, risicobereidheid en innovatief denken. Zowel docenten als bedrijfsmentors benadrukken het belang van deze mindset voor het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en het voorbereiden van studenten op de arbeidsmarkt.

Ondanks de erkenning van het belang van deze mindset, wordt de ontwikkeling ervan nog niet altijd expliciet nagestreefd binnen samenwerkingsprojecten.

Samenwerkingsdynamiek

Zowel docenten als bedrijfsmentors zijn positief over de huidige samenwerkingen, maar er is behoefte aan meer structurele verankering en een betere afstemming tussen de betrokken partijen. Initiatieven voor samenwerking komen vaak vanuit onderwijsinstellingen.

Terwijl docenten vooral oog hebben voor het creëren van een authentieke leeromgeving voor hun studenten, worden bedrijven in de eerste plaats gedreven door de kans om potentiële werknemers te ontmoeten en nieuwe kennis in huis te halen. Niettemin zijn er ook missie gedreven bedrijven die via samenwerking met het onderwijs het ondernemerslandschap van Zeeland willen promoten.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 6/55

Uitdagingen

De belangrijkste uitdagingen zijn continuïteit en kwaliteitsbewaking van stages en projecten, het afstemmen van academische en bedrijfsagenda's, en het waarborgen dat projecten zowel voor studenten als bedrijven waardevol zijn.

Succesfactoren

Succesvolle samenwerking vereist commitment, duidelijke communicatie en coördinatie, efficiënt relatiemanagement, erkenning van studentenbijdragen en voldoende tijd voor voorbereiding en uitvoering.

Conclusie

Structurele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is niet alleen essentieel voor het ontwikkelen van de ondernemende mindset van studenten, maar bij uitbreiding van levensbelang voor de ontwikkeling van een toekomstbestendige economie in Zeeland.

Aanbevelingen

Onder aanbevelingen voor bedrijven vallen het creëren van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor studenten, erkenning voor hun bijdrage en impact, en een ontvankelijke houding ten opzichte van internationale studenten en studenten uit opleidingen die op het eerste gezicht niet bij de kernactiviteiten van het bedrijf aansluiten. Daarnaast doen bedrijven er goed aan om proactief contact te zoeken met onderwijsinstellingen. Verder kunnen zij een aanzienlijke bijdrage aan ondernemerschapsonderwijs leveren door zich open te stellen voor samenwerking rondom eerder makkelijke vraagstellingen die aansluiten bij het leerniveau van eerste en tweedejaars hbo-studenten.

Onderwijsinstellingen worden aangemoedigd om samenwerkingsverbanden te faciliteren, meer praktijkprojecten in het curriculum te integreren en de marges van het mogelijke op te zoeken om in samenwerking met bedrijven ook resultaatsverbintenissen durven aan te gaan. Voorts is het aanbevolen om in het kader van levenslang leren de banden met het bedrijfsleven nog sterker aan te halen.

Beleidsmakers worden opgeroepen om subsidies en ondersteuning te voorzien voor samenwerkingsprojecten, en netwerkevenementen te organiseren om bedrijven en onderwijsinstellingen op regelmatige basis met elkaar in contact te brengen.

Het RVO zou het initiatief kunnen nemen om succesvolle voorbeelden in kaart te brengen en een Community of Practice te faciliteren ten behoeve van zowel docenten als bedrijfsmentors.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 7/55

1. VOORWOORD

Voor u ligt de rapportage vanuit de provincie Zeeland, welke onderdeel is van het landelijke O2LAB-project 'Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs.' Dit project is uitgevoerd in opdracht van en gesubsidieerd door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (ordernummer 59097366).

Het project onderzoekt mogelijke succesfactoren en belemmeringen in de samenwerking tussen onderwijsinstellingen in het hoger onderwijs en het bedrijfsleven. Het centrale vraagstuk is hoe deze samenwerking kan worden versterkt om ondernemerschapsonderwijs beter aan te laten sluiten op de behoeften van de arbeidsmarkt, ondernemerschapsvaardigheden effectiever over te brengen op studenten en hun ondernemende mindset te helpen ontwikkelen.

Deze rapportage betreft de provincie Zeeland en presenteert de belangrijkste bevindingen die zijn voortgekomen uit tien interviews met mkb'ers, zes interviews met docenten van de HZ University of Applied Sciences en vijf interviews met docenten van Scalda. Het rapport sluit af met aanbevelingen om het bedrijfsleven op een structurele manier te integreren in het onderwijsprogramma, zodat studenten beter voorbereid zijn op de praktijk.

2. AANLEIDING

De aanleiding voor dit project is een vraag van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) aan zes hogescholen om te onderzoeken waarom de betrokkenheid van ondernemers en ondernemingen bij het ondernemerschapsonderwijs nog te beperkt is. RVO stelt namelijk dat studenten te weinig werken in een praktijkgerichte omgeving waarin ze direct leren van en samenwerken met ondernemers, waardoor hun ondernemende vaardigheden en mindset zich onvoldoende ontwikkelen.

Het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten is van toenemend belang om hen voor te bereiden op de dynamische en complexe arbeidsmarkt van vandaag.

Ondernemerschapsonderwijs speelt hierin een cruciale rol, omdat het studenten stimuleert om proactief te zijn, risicobereidheid te ontwikkelen, en innovatief te denken. In dit kader wordt samenwerking met het bedrijfsleven steeds belangrijker geacht: bedrijven bieden een realistische, praktijkgerichte leeromgeving waarin studenten de noodzakelijke ondernemersvaardigheden kunnen ontwikkelen. Toch blijkt dat de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij ondernemerschapsonderwijs nog vaak beperkt is en dat er obstakels zijn die effectieve samenwerking in de weg staan.

2.1. ONDERZOEKSDOELSTELLING

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de succes- en faalfactoren van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven bij het ontwikkelen van ondernemende vaardigheden bij studenten in het mbo en hbo. Daarbij ligt de nadruk op het versterken van de rol van het bedrijfsleven in ondernemerschapsonderwijs en het identificeren van regionale verschillen en behoeften. Dit rapport behelst alleen de bevindingen van Zeeland; de landelijke analyse waarbij wordt gekeken naar regionale verschillen wordt in een vervolgrapport beschreven.

2.2. ONDERZOEKSVRAAG

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *“Hoe kunnen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven structureel samenwerken om ondernemende vaardigheden bij studenten te ontwikkelen en hun ondernemende mindset te versterken?”*

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 9/55

Door dit onderzoek op dezelfde manier uit te voeren in verschillende regio's in Nederland (Zuid-Holland, Noord-Holland, Groningen, Zeeland, Gelderland en Overijssel), kon niet alleen een overzicht van succes- en faalfactoren in de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs per regio worden gegenereerd, maar ook op landelijk niveau resultaten worden verzameld. Dit biedt waardevolle inzichten om regionaal maatwerk te leveren en tegelijkertijd nationale trends en verbeterpunten te identificeren.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 10/55

3. PROJECTAANPAK

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van regionale succes- (good practices) en faalfactoren (bad practices) voor samenwerking van het bedrijfsleven met het onderwijs om deze vervolgens landelijk met elkaar te vergelijken. Het onderzoek is in de periode mei tot en met december 2024 uitgevoerd in zes verschillende regio's door:

Regio Verantwoordelijke

Zuid-Holland	Martijn Priem — Hogeschool Rotterdam
Noord-Holland	Patricia van Hemert — Hogeschool van Amsterdam
Zeeland	Ageeth van Maldegem — HZ UAS
Groningen	Jeroen Loef — Hanzehogeschool
Gelderland	Thomas Lans — HAN
Overijssel	Lisanne Bouten — Saxion

De zes partnerhogescholen hebben gezamenlijk een gestandaardiseerde onderzoeksmethode ontwikkeld om de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs in kaart te brengen. Er is een semigestructureerde vragenlijst met bijbehorend interviewprotocol ontworpen die zowel vanuit het perspectief van het onderwijs als dat van het bedrijfsleven inzicht geeft in de samenwerking (zie Bijlage I — Interviewprotocol). Daarbij werd gebruikgemaakt van de 'customer journey' benadering, waarbij vijf fasen van de samenwerking zijn onderzocht: bewustwording, overweging, samenwerking, service na samenwerking, en loyaliteit. De zes deelnemende regio's hebben de vragenlijst ingezet bij lokale partners en bedrijven om gegevens te verzamelen.

In het nationale project is ingezoomd op de succes- en faalfactoren op drie onderwijsniveaus: mbo, hbo en wo. Omdat Zeeland geen universiteit huisvest werden hier alleen docenten uit het mbo en hbo-onderwijs geïnterviewd. In totaal werden in Zeeland 21 interviews afgenomen: zes interviews met hbo-docenten, vijf interviews met mbo-docenten, acht interviews met vertegenwoordigers van mkb-bedrijven en twee interviews met grotere bedrijven, zijnde Delta Fiber Nederland en Damen. Respondenten zijn zoveel mogelijk geworven op basis van samenwerkingen die in het verleden al plaatsvonden tussen ICT-opleidingen van Scalda en de HZ University of Applied Sciences enerzijds en Zeeuwse bedrijven anderzijds.

Alle interviews zijn opgenomen. Na de interviews zijn de opnamen getranscribeerd en gecodeerd volgens vooraf vastgestelde werkafspraken tussen de zes partnerhogescholen. De transcripties zijn

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 11/55

‘woordelijk’ uitgewerkt, waarbij onnodige tussenwerpsels zoals ‘uh’, ‘ah’, dubbele woorden, stiltes en emoties zijn weggelaten. Daarnaast zijn de transcripten geanonimiseerd, zodat deze niet herleidbaar zijn naar specifieke personen. Vervolgens zijn de geanonimiseerde transcripties gecodeerd met behulp van ATLAS.ti. Alle regio’s hebben hierbij een set vooraf vastgestelde hoofdcodes gehanteerd die zijn afgeleid van het interviewprotocol (zie Bijlage V — Codeboek (ATLAS.ti cloud version dd. 10 december 2024)). Elke regio heeft voor de hoofdcodes eigen labels gebruikt om tot een inductieve analyse te komen van de interviews. Ter illustratie: een quote over de definitie van de ondernemende mindset krijgt als hoofdcode "1.3. DefinitieOM". Daarnaast kan een label worden toegevoegd die dit verder specificceert, zoals "1.3.4. proactief handelen". Op basis van deze coderingen rapporteert elke regio zijn bevindingen, gebruikmakend van zowel de hoofdcodes als de eigen regionale labels. Na deze stap worden de geanonimiseerde transcripties, inclusief de bijbehorende coderingen, gedeeld met Saxion, die deze gegevens zal gebruiken voor de landelijke analyse. Hierbij kunnen de labels per regio eventueel worden gehergroepeerd of hernoemd om te komen tot een uniforme landelijke labeling. De landelijke analyse is geen onderdeel van deze rapportage.

Uitvoer in Zeeland

HZ UAS heeft het onderzoek met drie medewerkers uitgevoerd in de regio Zeeland en heeft daarbij een koppeling gemaakt met docenten en ondernemers of mkb-medewerkers die in het verleden betrokken waren bij stages en projecten binnen de kernopleidingen ICT bij Scalda en de HZ UAS.

Een onderzoeker van HZ UAS en twee onderzoekers van Scalda hebben in totaal 10 vertegenwoordigers van Zeeuwse mkb-bedrijven, zes hbo-docenten van HZ UAS en vijf mbo-docenten van Scalda geïnterviewd. De interviews duurden tussen de 20 en 70 minuten. Alle geïnterviewde docenten verzorgden niet alleen onderwijs maar waren ook betrokken bij het ontwikkelen van het desbetreffende onderwijs. Een respondent van het hbo en een van het mbo voeren naast hun werkzaamheden voor het onderwijs ook een eigen bedrijf.

De onderzoekers hebben iedere hun eigen interviews gecodeerd op basis van het door Saxion opgesteld codeboek dat nauw aansluit bij de customer journey die ook de leidraad vormde in het interview protocol. In de loop van het coderingsproces hebben de onderzoekers herhaaldelijk overleg gepleegd met betrekking tot het creëren van nieuwe codes en het samenvoegen van andere teneinde een consistente aanpak bij het interpreteren van de data te waarborgen.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 12/55

In Bijlage II — Overzicht interviews vindt u een tabel met een overzicht van de geïnterviewde mensen en de rol die zij binnen hun beroepsomgeving opnemen.

4. RESULTATEN

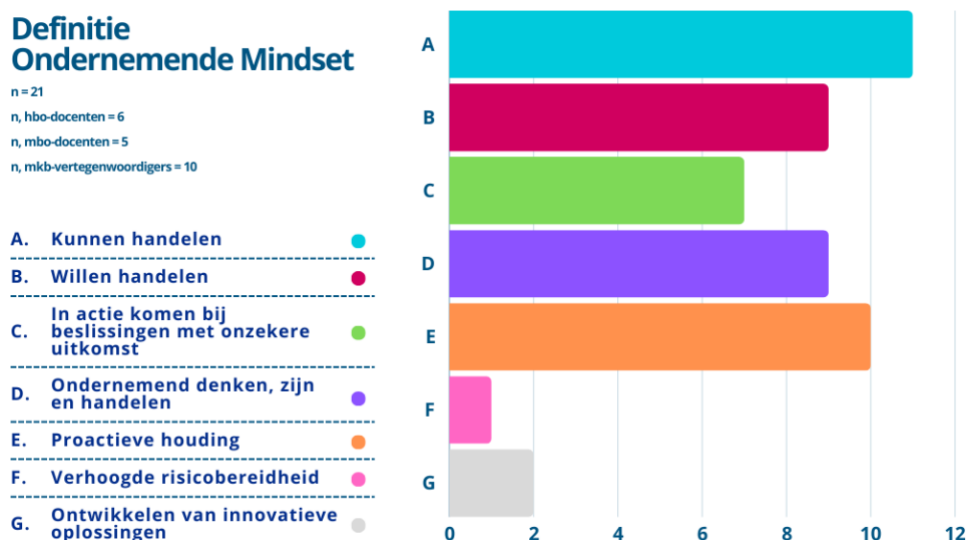
4.1. DEFINITIE EN BELANG ONDERNEMENDE MINDSET

Definitie

Shepherd et al. (2009) definiëren de *entrepreneurial mindset* als “the ability and willingness of individuals to rapidly sense, act and mobilise in response to a judgmental decision under uncertainty about a possible opportunity for gain”.

In het protocol dat alle onderzoekers bij het afnemen van de interviews volgden is deze definitie vertaald als “het vermogen van een individu om te kunnen en willen handelen, voelen en in actie te komen bij beslissingen met een onzekere uitkomst”. Nog volgens dit protocol omvat dit ondernemend denken, zijn en handelen, wat zich manifesteert in een proactieve houding, een verhoogde risicobereidheid en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen.

Onderstaande staafgrafiek geeft weer in welke mate respondenten bovenstaande kenmerken spontaan vermeldden wanneer hen werd gevraagd om het begrip ondernemende mindset te omschrijven.



Figuur 1: Definitie Ondernemende Mindset

Het valt op dat slechts twee respondenten het spontaan hebben over het ontwikkelen van innovatieve oplossingen en dat slechts een respondent spreekt over een verhoogde risicobereidheid.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 14/55

In dit laatste geval moet worden opgemerkt dat risicobereidheid in de geesten van de respondenten mogelijk al vervat zit in het ondernemen van acties bij beslissingen met een onzekere uitkomst.

De antwoorden van docenten verschilden niet wezenlijk van die van bedrijfsvertegenwoordigers.

Over het algemeen kun je stellen dat de visie van respondenten in ruime mate overeenstemt met bovenstaande definitie. In lijn met die definitie heeft 60% van de respondenten het expliciet over proactief handelen of initiatief tonen als belangrijkste kenmerk van een student met een ondernemende mindset¹.

De twee ondernemers en de docent die een licht afwijkend beeld schetsen van de ondernemende student doen dat alle drie op basis van hun idee dat een ondernemende student een student is die duidelijk stappen zet om een eigen onderneming op te zetten.

Belang

Alle respondenten bevestigen dat zij het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten belangrijk tot heel erg belangrijk vinden.

Voor hbo-docenten is de ondernemende mindset een must om tot innovaties te komen.

Mbo-docenten verbinden die mindset aan het vermogen om je proactief aan te passen binnen de voortdurend wijzigende context die het bedrijfsleven kenmerkt. Bedrijven geloven dat een ondernemende mindset leidt tot nieuwsgierige medewerkers die zelfstandig aan de slag kunnen zonder de randvoorwaarden die het bedrijfsbeleid oplegt uit het oog te verliezen.

- Anders zouden wij nooit innovatieve oplossingen kunnen bieden aan het bedrijfsleven en de samenleving (interview HBO-2).
- Het bedrijfsleven wil geen studenten die zij alles moeten voorkauwen, maar mensen die met ideeën komen (interview HBO-3).
- Omdat het lastig wordt om anders iets in onze maatschappij te kunnen betekenen (interview MBO-1).
- Je hebt per definitie onzekerheid. Het bedrijfsleven is geen geconditioneerde omgeving. Er gebeuren nu eenmaal gekke dingen (interview MBO-3).

¹ Initiatief tonen is niet gecodeerd als geheel overeenstemmend met de definitie van Shepherd. Vandaar dat het oranje staafje in bovenstaande grafiek niet langer is

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 15/55

- Studenten moeten feeling krijgen met hoe zij op de arbeidsmarkt en in een bedrijf moeten functioneren (interview B-HZ2).
- Dat nieuwsgierigheid en de wil om zelfstandig projecten te doen is een belangrijk onderdeel van onze manier van werken (interview B-HZ3).
- Zeker in ons type bedrijf is die mindset heel belangrijk. En de mensen die daar tegenaan lopen, lopen vrij snel vast in ons bedrijf. (interview B-HZ4).
- Als zij niet proactief worden, worden het ook geen goede werknemers (B-SCALDA4).
- Wij werken hier in een zwaarbeveiligde omgeving waarbinnen het niet zomaar mogelijk is om je vertrouwde kennis toe te passen. Dat kan wel eens lastig zijn om in te werken. Daar moet je mee om kunnen (B-SCALDA5).

Authenticiteit

De grote meerderheid van docenten en bedrijfsmentors gelooft dat bedrijven een vooraanstaande rol kunnen spelen in de ontwikkeling van de ondernemende mindset van studenten. Authenticiteit is de rode draad in nagenoeg alle voorbeelden die zij ter onderbouwing van die overtuiging aandragen. Authenticiteit in de zin van kennis maken met wat er echt in het werkveld gebeurt, hoe mensen echt me elkaar omgaan en hoe die omgang jezelf kan inspireren om verworven kennis aan de praktijk te toetsen en zodoende te verruimen.

- De onderwijsinstelling is een vrij artificiële en veilige omgeving, terwijl het voor studenten juist heel waardevol is om kennis te maken met het echte bedrijfsleven (interview HBO-1).
- Bedrijven kunnen studenten een platform bieden om meer inzicht te verwerven in wat de mogelijkheden zijn (interview HBO-2).
- Bedrijven komen met realistische casussen, die 1.000 leuker zijn om aan te werken in vergelijking met wat ik verzin (interview HBO-3).
- Ondernemers zijn in hun voorbeeldfunctie ook een inspirator (interview HBO-4).
- Bedrijven laten ons zien welke *gaps* er in ons curriculum zitten (interview HBO-6).
- Een opdrachtgever is geen docent die altijd begrip toont, maar mag ook eens flink boos zijn en doorpakken als het niet lukt (interview MBO-3).
- Studenten merken in bedrijven dat er ook echt iets gebeurt met wat zij opleveren of presenteren (interview MBO-5).
- Bedrijven brengen de actualiteit binnen, wat er speelt in het vakgebied (interview B-HZ1).

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 16/55

- Bedrijven geven ook een stuk projectmanagement mee en stellen vragen over hoe je moet omgaan met een opdrachtgever; en hoe jij wil dat er met jou wordt omgegaan (interview B-HZ1).
- Bedrijven geven niet alleen kennis, maar ook een beleving mee aan die studenten (interview B-HZ2).
- Studenten moeten hier geen opdracht op papier uitvoeren, maar zelf verantwoordelijkheid nemen om uit te zoeken wat de opdracht eigenlijk inhoudt (interview B-HZ4).

4.2. OVERWEGING TOT SAMENWERKEN

Het initiatief om een samenwerking op poten te zetten ligt vooral bij de onderwijsinstellingen. Een enkel bedrijf geeft aan actief contact te zoeken met scholen voor het aanbieden van studentenprojecten.

Docenten doen hierbij vooral beroep op hun persoonlijk netwerk. Sommige proberen ook om via LinkedIn of de websites van bedrijven te peilen naar de interesse en de mogelijkheden die er leven om met studenten aan de slag te gaan.

Binnen HZ UAS vervult HZ Nexus een brugfunctie tussen de bedrijfswereld en het onderwijs. De docenten uit de HZ-ICT-opleidingen bevestigen dat projecten op regelmatige basis via dit kanaal tot bij hen komen. Of HZ Nexus de bedrijven hiervoor actief benadert of omgekeerd, is niet duidelijk. Daarnaast maken HZ-docenten die in de Beroepenveld Commissie zetelen gebruik van de contacten die zij via dit overlegplatform kunnen aanboren.

Binnen Scalda worden in eerste instantie vooral de persoonlijke netwerken van de docenten aangesproken. Docenten zijn vaak als zij-instromer het onderwijs ingerold. Hun vroegere werkgever en het netwerk dat daarbij hoort vormen een rijke voedingsbodem. Wanneer een samenwerking op die manier tot stand komt, is deze vaak langdurig.

Docenten en ondernemers vertrekken vanuit een andere nood om samenwerking met de andere partij aan te knopen. Terwijl docenten de waarde van een authentieke leerervaring zoeken, willen ondernemers in de eerste plaats contact leggen met potentiële werknemers en studenten die hun innovaties in uitvoering met onbevooroordeelde blik kunnen evalueren.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 17/55

Bedrijfsperspectief

Voor ondernemers maakt de samenwerking met het onderwijs deel uit van hun strategie om kennis te maken met kandidaat-werknemers. Daarnaast zijn studenten in tijdens van arbeidskrapte meer dan welkom om werk te verrichten dat anders noodgedwongen blijft liggen.

- Docent in interview MBO-4: 'Ik denk dat ze soms best wel vraagstukken hebben, waar ze eigenlijk iets mee willen. Maar waar ze misschien zelf niet aan toekomen'.
- Bedrijfsmentor in interview B-HZ2: 'Stel je voor dat er ooit een vacature ontstaat, dan hoop ik die gemotiveerde studenten nog een keer terug te vinden om te vragen of zij interesse hebben om bij ons te komen werken.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ4: 'Natuurlijk zijn wij in de eerste plaats altijd op zoek naar IT-talent. Dus hopen wij dat er goede studenten in aanraking komen met ons bedrijf. En dat zij na hun studie bij ons komen werken.'
- Directeur in interview B-HZ5: 'Om aan te sluiten bij mensen die net zijn afgestudeerd, om ze snel op te kunnen nemen in onze organisatie.'
- Bedrijfsmedewerker in interview B-SCALDA2: 'Maar ik denk ook dat je daarmee mensen wel enthousiast maakt om later terug te komen naar je bedrijf.'
- Eigenaar in interview B-SCALDA4: 'Ik vind het heel belangrijk om contact te hebben met scholen. Om te kijken hoe het gaat met de leerlingen die we hebben, maar ook om te kijken, zijn er nog leerlingen die bij ons passen.'
- Bedrijfsmedewerker in interview B-SCALDA5: 'Leuk, maar wat levert het hun op? En wat levert het ons op? Vanuit ons bedrijf kijk ik natuurlijk of wij die mensen uiteindelijk ook kunnen aannemen.'

Naast kennismaking met mogelijke werknemers waarderen ondernemers ook de vanzelfsprekendheid waarmee studenten soms nieuwe technieken in het bedrijf introduceren.

- Bedrijfsmentor in interview B-HZ2: 'Soms komen studenten ook met nieuwe innovatie inzichten waar wij zelf nog nooit over hebben nagedacht.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ3: 'Die student heeft een blockchain gemaakt en daarmee onze manier van denken en kijken naar projecten veranderd.'
- Eigenaar in interview B-SCALDA1: 'Ik probeer ook van die stagiaire te leren. Want zij zijn vertrouwd met de nieuwste technieken, vooral op het gebied van social media. Ik dacht dat ik wist hoe dat werkte, maar ik heb nu gemerkt dat ik ontzettend achterloop.'

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 18/55

Sommige bedrijven zijn missie gedreven en beschouwen hun bijdrage aan het onderwijs als een essentieel onderdeel van hun bestaansreden.

- Bedrijfsmentor in interview B-HZ1: 'Wij zien het als onze maatschappelijke plicht om studenten van extra bagage in hun rugzak te voorzien.'
- Bedrijfsmedewerker in interview B-HZ2: 'Wij zien het als onze taak om de kwaliteit van Zeeland te verbeteren. En dat kan door studenten hier kansen te bieden.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ4: 'Het is belangrijk dat wij bijdragen aan de ontwikkeling van de provincie. Als geboren Zeeuwen vinden wij het belangrijk dat Zeeland een eiland of een regio is waar het niet alleen maar over toerisme gaat, en vergrijzing. Maar vooral ook over kansen, nieuwe ondernemingen en groei. En daarin zien wij onszelf als een belangrijke partij.'

Onderwijsperspectief

Docenten beseffen zeer goed dat zij hun studenten niet alles kunnen uitleggen binnen de vier muren van het klaslokaal. En bedrijfsmentors zijn zich ervan bewust dat zij hier een leemte kunnen opvullen. Zo komen studenten in aanraking met vaardigheden die niet of minder sterk in het curriculum aan bod komen. Hiernaast draagt het contact met het bedrijf bij aan de motivatie van de student, doordat ze kunnen bijdragen aan de 'echte wereld'.

- Docent in interview HBO-3: 'In die bedrijven, daar gebeurt echt iets. En ik heb daar impact op, als student. Dat is natuurlijk erg motiverend.'
- Docent in interview MBO-3: 'Hoe vaker je met het bedrijfsleven in aanraking komt, hoe wereldwijzer je wordt.'
- Docent in interview MBO-4: 'Ondernemersvaardigheden of 21ste -eeuwse vaardigheden zijn skills die minder in een curriculum aan bod komen, maar die je prima leert en ontwikkelt door een rol op te pakken in een leerbedrijf.'
- Bedrijfsmedewerker in interview MKB-SCALDA2: 'De docent weet heus wel hoe hij een router thuis moet configureren, en misschien heeft hij ook wel een idee van zakelijke routers. Maar hoe wij onze klanten echt benaderen en bedienen, dat kan hij studenten niet uitleggen in de klas.'

4.3. DAADWERKELIJKE SAMENWERKING

De samenwerking tussen bedrijven en ICT-onderwijs is in ruime mate gebaseerd op stages en projecten. Met stages zijn bedrijven doorgaans goed vertrouwd, omdat er zich op regelmatige basis studenten aanbieden. Projecten komen vaker ad hoc tot stand naar aanleiding van een eerder toevallig contact tussen docenten en mensen uit het bedrijfsleven.

Passend bij de aard van de MBO-HBO-instellingen zijn de werkzaamheden die de studenten in samenwerking met de bedrijven doen vooral praktisch van aard. Dat geldt voor mbo-studenten nog meer dan voor hun hbo-collega's.

Voorbeelden van werkzaamheden waaraan studenten met succes invulling gaven:

- **AI-algoritmes toepassen** om uit beeldmateriaal informatie te destilleren voor gepersonaliseerde cadeaus (interview: B-HZ4).
- **Brainstormen met een breed scala aan stakeholders** zoals verpleegkundigen, zorgverleners, familie en de wijkagent over de wijze waarop digitale technologieën als automatische herkenning en GPS-trackers kunnen worden ingezet om dementerende ouderen maximaal vrijheid van bewegen te gunnen zonder dat dit ten koste gaat van hun veiligheid of die van anderen (interview: MBO-3).
- **Converteren van digitaal naar print** om een bestaand digitaal magazine ook als hardcopy te kunnen verspreiden (interview: MBO-5).
- **Data-architectuur ontwerpen en testen** voor de collectie, verwerking, distributie en opslag van informatie uit diverse kanalen en bronnen (interview: HBO-5).
- **In kaart brengen van alle apparaten** te lande waarop een bedrijf moet kunnen inloggen (interview: B-SCALDA2).
- **Modelleren en afstellen van een 3D-printer** om voeding te kunnen printen (interview: HBO-3).
- **Ontwikkelen van dashboards en applicaties** zoals een Google Map voor risicotransporten en een augmented reality applicatie voor magazijnmedewerkers (interviews: HBO-3, HBO-5).
- **Organiseren van conferenties en workshops** waarbij studenten met behulp van een sponsor bedrijven uit hun sector uitnodigen om workshops en presentaties te verzorgen (B-HZ4).

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 20/55

- **Publieke data als weersvoorspellingen combineren** met de eigenschappen van een golfterrein om op basis daarvan voorspellingen te doen over wanneer het golfterrein nood heeft aan water en wanneer schimmelbestrijding aangewezen zal zijn (interview: MBO-2).
- **Smart configureren en programmeren** van het huis van de toekomst (interview: B-SCALDA3).

Ondernemende mindset

Hoewel zowel docenten als mentors uit het bedrijfsleven aangeven dat de ontwikkeling van een ondernemende mindset uiterst belangrijk is, blijkt daar zelden expliciet aandacht aan te worden besteed tijdens de werkzaamheden die studenten in samenwerking met bedrijven uitvoeren.

Bedrijfsmentors zijn vooral benieuwd naar nieuwe kennis die studenten aandragen en coachen hen vooral in het toepassen daarvan binnen de opdrachten die het bedrijf aandraagt. Hierbij verstrekken zij de studenten vooral feedback op de vordering van de werkzaamheden, minder op de wijze waarop studenten vervolgens aan de slag moeten.

Docenten besteden binnen het curriculum op diverse momenten expliciet aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de toekomstige professional. Bij opdrachten die in samenwerking met bedrijven worden uitgevoerd lijkt dat doel naar de achtergrond te verschuiven, zoals blijkt uit volgende antwoorden op de vraag of de ontwikkeling van een ondernemende mindset binnen bedrijfsprojecten als doel wordt nagestreefd:

- Het initiële doel was kennismaken met het bedrijfsleven (interview: HBO-2).
- Dat maken wij nooit zo expliciet (interview: HBO-3).
- Ik denk dat dat secundair is (interview: HBO-4).
- Ik denk dat het per toeval is gebeurd (interview: HBO-5).
- Het is niet dat ik dat tevoren met de studenten bespreek (interview: MBO-1).
- Neen, ik ben daar niet zo actief mee bezig (interview: MBO-5).

Toch mag hier niet uit worden geconcludeerd dat docenten en bedrijfsmentors geen aandacht hebben voor de houding en sociale vaardigheden die ten grondslag liggen van een ondernemende mindset. In coachingsgesprekken en eindbeoordeling hechten zowel bedrijfsmentors als docenten wel degelijk belang aan de mate waarin de student blijkt geeft van een nieuwsgierige, coöperatieve houding en sociale vaardigheden.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 21/55

Binnen de ICT-opleiding van de HBO-opleiding maakt de leerlijn 'Professional Personal Development' deel uit van het opleidingsprogramma. Elementen die eigen zijn aan de definitie van een ondernemende mindset komen daarin expliciet aan bod, zij het binnen de veilige context van het klaslokaal.

Zowel docenten als bedrijfsmentors bevestigen dat stages en authentieke projecten bij bedrijven studenten in de gelegenheid stellen om te groeien in de aspecten die deel uitmaken van een ondernemende mindset. Onderstaande quotes illustreren dat bedrijfsopdrachten vooral een positieve impact hebben op het zelfvertrouwen, de openheid en de kritische houding van de student:

- Studenten durven op mensen af te stappen en kijken na verloop van tijd meer vanuit wat nodig is voor een ander, in plaats van alleen oog te hebben voor wat belangrijk is voor hun eigen stage (interview: HBO-2).
- Je ziet studenten gaan nadenken over hun eigen toekomst (interview: HBO-3).
- Studenten worden beter in het stellen van prioriteiten en het beoordelen van de relevantie van aangeboden informatie (interview: HBO-5).
- Je ziet ze ineens presenteren voor een breder publiek (interview: HBO-6).
- Studenten worden proactiever (interview: MBO-1).
- Studenten bloeien helemaal op (interview: MBO-2).
- Na verloop van tijd gaan zij eerlijk en transparant met je communiceren (interview: B-HZ1).
- Naarmate de student zelfstandigheid laat zien, laten wij steeds meer los. Lukt dat niet, dan wordt hij bij de hand genomen en wordt hem uitgelegd wat wij van hem verwachten (interview: B-HZ2).
- Als ik nu kijk, in de vierde week, die klant komt terug voor een derde gesprekje en dan neemt zij, de stagiaire, zelf het woord. Dan denk ik: 'Kijk, je ziet al heel veel verschil.' Zij kreeg ook een compliment van de klant: 'Wat goed dat je dat nu allemaal vraagt' (interview: B-SCALDA1).
- Studenten beginnen alvast na te denken wat zij gaan doen als deze taak is afgerond, zonder te wachten tot de leidinggevende langskomt om hun te vertellen wat zij moeten doen (interview: B-SCALDA4).

Ondernemers coachen dan wel niet expliciet op het ontwikkelen van een ondernemende mindset, maar bovenstaande quotes laten zien dat die ontwikkeling haast automatisch lijkt voort te vloeien uit

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 22/55

de taken die studenten binnen een bedrijf opnemen en de interacties die zij hierbij hebben met bedrijfsmentors, andere medewerkers en klanten van het bedrijf.

Zo vertelt de bedrijfsmentor uit interview B-SCALDA1: 'Sinds 5 jaar hebben we ook stagiaires ... en die betrekken we bij alle activiteiten van Dockwize. Niet alleen om hun te leren hoe het er in de praktijk aan toegaat bij een bedrijf als het onze, maar ook om te leren netwerken en klantencontacten op te bouwen.'

De docent uit interview HBO-3 zegt: 'Doordat studenten een waardevolle bijdrage leverden aan de strategiebepaling mochten zij samen met vertegenwoordigers van het bedrijf mee naar Den Haag om daar mee te praten en input te leveren.'

Uitdagingen

Zowel binnen projecten als bij stages situeren zich uitdagingen op het vlak van continuïteit en kwaliteitsbewaking, resultaatsverwachtingen en timing.

Continuïteit en kwaliteitsbewaking

Op het vlak van stages hebben de meeste bedrijven in de loop der jaren een structurele samenwerking uitgebouwd met zowel mbo als hbo-onderwijsinstellingen. Deze structurele samenwerking biedt echter geen sluitende garantie op kwaliteitsvolle stageplaatsen. Zo stelt de docent uit interview HBO-2: 'In de loop der jaren heb ik gezien dat stageplekken gaan en komen. Dat heeft te maken met de wisseling van de wacht bij een bedrijf en met de visie van het management'. De bedrijfsmedewerker in interview B-HZ2 benadrukt dat een kwalitatieve stageplek geen vanzelfsprekendheid is: 'Ik vind dat je alleen dan consistent kwaliteit kunt leveren als onderwijsinstellingen, bedrijven en studenten samen voortdurend streven naar een verbetering van de stageplaats'.

Het gegeven dat een goede plek sterk samenhangt met de personen die er werken maakt het bouwwerk kwetsbaar. Of zoals een docent het uitdrukt in interview MBO-2: 'Het hangt ook heel erg op de personen, hè, wie het allemaal doen'.

Ook krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat bedrijven niet altijd voldoende tijd kunnen voorzien voor de begeleiding van stagestudenten. Docent uit interview MBO-4: 'Bedrijven zijn best welwillend om leerlingen te plaatsen, maar zij missen gewoon handjes om die vervolgens goed te begeleiden.'

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 23/55

Bedrijfsopbrengsten versus leeropbrengsten

Bedrijfsmentors begrijpen dat studenten niet gehouden zijn aan een resultaatsverbintenis, maar enkel op hun inspanningsverplichting kunnen worden aangesproken. Tegelijk geven zij aan dat projecten die niet voor de student, maar ook voor het bedrijf, iets opleveren in hoge mate worden gewaardeerd. Docent in interview MBO-4: 'Je hoopt dat bedrijven hun maatschappelijke rol richting onderwijs oppakken, maar dat is natuurlijk makkelijker als zij ook echt iets hebben aan die studentenbijdrage.'

Misschien vertrouwen docenten al te makkelijk op de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven in hun ogen horen op te nemen ter ondersteuning van het talent van de toekomst. Hoewel sommige bedrijven die verantwoordelijkheid erg ter harte neme, blijkt uit interviews B-HZ1 en B-HZ4 dat deze bedrijven best weten dat niet al hun concullega's even onbaatzuchtig zijn.

De bedrijven uit interviews B-HZ1 en B-HZ4 zijn er duidelijk helemaal op ingericht zijn om het Zeeuwse talent van de toekomst te ontvangen er ervaring te laten opdoen, terwijl andere bedrijven verwachten dat studenten bij wijze van spreken op maat van het bedrijf worden ingewerkt. Docent in interview MBO-3: 'Stop er maar een hoop kennis in, maar dan wel hetgeen ik gebruik in mijn bedrijf. Zorg er nou maar voor dat daar een leuke medewerker staat.'

Voor eerstejaarsstudenten speelt die spanning tussen verwachte resultaten en de kans om bedrijfservaring op te doen nog sterker. Programma-manager uit interview HBO-6: 'De complexiteit van het project moet afgestemd zijn op het jaar waarin de studenten zitten, maar voor simpele eerstejaars projecten is het moeilijker om commitment van de bedrijven te krijgen.'

Timing

Bedrijven zien de academische kalender die het onderwijs domineert als een grote hinderpaal in hun samenwerking met het onderwijs. 'Soms moet er bij bedrijven echt iets binnen een bepaalde termijn afgerond zijn. Dan kan niet met het onderwijsprincipe van: Nu is het herfstvakantie, dan kan er drie weken niets gebeuren; en nu is het kerstvakantie, dan kan er vier weken niets gebeuren' (interview: B-HZ3). De bedrijfsleider van interview B-HZ4 voegt daaraan toe: 'Het is belangrijk dat studenten leren reflecteren op hun eigen werk, maar soms zie je iemand helemaal verstrikt raken in allerlei rapportages en evaluaties.'

Docenten wijzen er ook op dat bepaalde leeruitkomsten conform het studieprogramma binnen een bepaalde periode moeten worden verworven. Docent in interview HBO-3: 'Opdrachten uit het

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 24/55

bedrijfsleven zijn vaak wat breder, waardoor het soms moeilijk is om ze te rijmen met de leeruitkomsten die in die periode gehaald moeten worden.'

Hoewel het erop lijkt dat docenten en bedrijfsmentors zich bewust zijn van elkaars unieke perspectieven, blijft het zoeken naar een werkbaar evenwicht tussen de agenda's van de stakeholders, de kwaliteit van het eindproduct voor het bedrijf en de leerervaring voor de student.

4.4. NAZORG NA SAMENWERKING

Over het algemeen laten zowel docenten als bedrijven zich positief uit over de actuele samenwerkingen. Toch uiten zij beiden de behoefte om samenwerkingen structureel te verankeren in de planning, het curriculum en de bedrijfsvoering. Docent in interview MBO-4: 'Ik ben gewoon zoekende. Hoe kunnen wij nou die verbinding [met bedrijven] aangaan, zodat wij samen aan langlopende projecten kunnen werken.'

Voor stages is dat al veel meer het geval dan voor bedrijfsprojecten, al biedt een structurele samenwerking geen garantie op een kwaliteitsvolle leerervaring.

- Bedrijfseigenaar in interview B-SCALDA1: 'Voor stages verloopt dat contact goed. De werkwijze, de beoordelingsgesprekken worden altijd ruim van tevoren afgesproken. Twee keer per periode komt er iemand van school langs. Dat loopt best goed.'
- Docent in interview HBO-4: 'Soms zit een stagiair daar allerlei klusjes te doen, terwijl duidelijk was afgesproken welke rollen en verantwoordelijkheden de student binnen het bedrijf zou kunnen opnemen.'

In de praktijk is er nauwelijks sprake van een vorm van relatiebeheer die de persoonlijke contacten van docenten en bedrijfsmentors overstijgt. Dat heeft tot gevolg dat personeelwissels telkens opnieuw een rem zetten op het integreren van specifieke bedrijfsprojecten binnen het studieprogramma van de komende jaren.

Voor het uitbreiden en onderhouden van de contacten met de bedrijfswereld zien docenten van de HZ UAS een taak weggelegd voor hun collega's van HZ Nexus. 'Docenten van Scalda zouden graag een *makelaar* aan het werk zien die de contacten met het bedrijfsleven legt en onderhoudt' (docent in interview MBO-4).

4.5. OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN TUSSEN MBO EN HBO

Overeenkomsten

Ondernemers vinden dat samenwerken met een mbo-instelling niet fundamenteel verschilt van samenwerken met een hbo-instelling. Doorgaans zijn de contacten goed en worden er vooraf heldere afspraken gemaakt over wie wat doet, en hoe dat zal gebeuren. Bedrijfsmentor in interview B-HZ2: 'De samenwerkingsovereenkomsten met mbo en hbo-scholen zijn identiek. Wij werken volgens dezelfde samenwerkingsafspraken, met een heel duidelijke afstemming van wie wat doet en hoe.'

Verschillen

Verschillen tekenen zich meer af in de begeleiding van mbo versus hbo-studenten. Bedrijfsmentors geven aan dat het verschil in leeftijd en opleidingsniveau tussen mbo en hbo-studenten ertoe leidt dat je je coaching daarop moet aanpassen.

Mbo-studenten zijn jonger, waardoor zij volgens de externe begeleiders meer sturing nodig hebben en minder snel initiatief zullen tonen. Bedrijfsmentor in interview B-SCALDA1: 'Hbo-studenten nemen doorgaans sneller initiatief. Die durven zelfs gewoon zeggen dat zij drie dagen op kantoor komen werken en de andere twee dagen thuis.'

Vooral inzake onderzoeksvaardigheden merken de ondernemers dat hbo-studenten hun onderzoekopdracht makkelijker binnen de context van het bedrijf kunnen plaatsen, waardoor zij doorgaans minder coaching nodig hebben.

- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ3: 'Bij aanvang toont een mbo-student meer praktische vaardigheden. Maar bij de onderzoeksvaardigheden, het zelfstandig werken en dingen in een context plaatsen, zien wij de hbo-student op een hoger niveau acteren.'
- Ondernemer in interview B-SCALDA3: 'Hoe lager het niveau, hoe moeilijker de coaching voor de bedrijfsmentor. Doorgaans hebben wij in die zin meer werk aan een mbo-student dan aan een hbo-student.'

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 26/55

De bedrijfsmedewerker in interview B-SCALDA2 nuanceert: 'Hbo-studenten kunnen wel out-of-the-box denken, maar komen soms niet toe aan het doen. Gewoon lekker aan de slag gaan zie je sneller bij mbo-studenten.'

4.6. TOEKOMSTVISIE ONDERNEMERSCHAPSONDERWIJS

Geïnterviewde docenten en bedrijfsvertegenwoordigers zijn het met elkaar eens dat het belang van een ondernemende mindset in de toekomst alleen maar zal toenemen. Tegelijk onderkennen zij een aantal barrières die het ondernemerschapsonderwijs zal moeten slechten.

Vervlechting

Om de ontwikkeling van de ondernemende mindset bij studenten te ondersteunen zien docenten en bedrijfsmentors vooral heil in een doorgedreven vervlechting tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Dat zou kunnen uitmonden in een curriculum met in ieder studiejaar opdrachten of taken die studenten in samenwerking met het bedrijfsleven uitvoeren. De bedrijfseigenaar in interview B-HZ4 kijkt ernaar uit: 'Meer samenwerking met het bedrijfsleven in opdrachten die studenten niet op school doen, maar in en voor de bedrijven. En dit gedurende hun hele studietraject.' En ook de bedrijfseigenaar in interview B-HZ1 stelt voor: 'Een curriculum met in elk jaar ruimte voor een project met het bedrijfsleven.'

In interview HBO-6 formuleert de lab-manager hiervoor een uitdagend voorstel richting zijn collega's die het dagelijks onderwijs verzorgen: 'Als je als onderwijsinstelling projectmatig wil samenwerken met bedrijven uit de regio, dan moet je ook af en toe een resultaatsverbintenis durven aangaan. Dan moet je [als onderwijsinstelling] tegen de opleidingen durven zeggen: 'In deze periodes van het curriculum ga je samenwerken met het bedrijfsleven en ga je geen cursussen doen!'

Dergelijk voorstel zou bij implementatie een ware cultuuromslag inleiden, want het zet het principe op de helling dat van studenten alleen een inspanningsverplichting kan worden geëist, nooit een resultaatsverbintenis.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 27/55

Barrières

Onzekerheid over participatie vanuit de bedrijfswereld

Het bedrijfsleven zal zo'n cultuuromslag zeker verwelkomen, maar het is onduidelijk of er in Zeeland voldoende bedrijven bereid zijn om zonder financiële vergoeding actief mee te stappen in een structurele samenwerking met mbo- en hbo-studenten en hun begeleiders.

In interview MBO-1 merkt een mbo-docent op: 'Je hebt bedrijven die het nu al allemaal een beetje te veel vinden. Die zijn afgehaakt. Maar je hebt er ook die nog veel verder willen gaan in hun samenwerking met het onderwijs.'

In interview MBO-5 vult een andere mbo-docent aan: 'Veel kleinere bedrijven zijn toch vooral urenfabriekjes, waarbij tegenover ieder gepresteerd uurtje een factuurtje hoort te staan. Dat maakt het moeilijk om hen actief te betrekken bij workshops of iets dergelijks'.

Docenten merken ook op dat bedrijven eenvoudige vraagstellingen liever zelf oplossen, omdat het hen meer tijd kost dit uit te besteden aan studenten die zij vervolgens moeten begeleiden.

Lokroep van de stad

Ook regionale factoren kunnen een impact hebben op de toekomstige samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Zeker voor ICT zitten de grote bedrijven -de Googles, Amazons en Microsofts waar bijna alle studenten heen willen- geconcentreerd in steden als Utrecht en Amsterdam. Om daarmee samen te werken kom je als Zeeuwse onderwijsinstelling niet alleen in concurrentie met de lokale onderwijsinstututen, ook de reistijd voor studenten en docenten speelt in het nadeel van Zeeland. 'Het is voor studentencoaches wel eens lastig om vanuit Rotterdam of Breda hierheen te komen', meldt een bedrijfseigenaar in interview MKB-SCALDA1.

Daar tegenover staat dat de lijntjes in de Zeeuwse gemeenschap kort zijn. Zowel tussen onderwijsinstellingen als tussen bedrijven. Bedrijfseigenaar in interview B-HZ4: 'Zeeland is een overzichtelijke regio. Met over het algemeen kortere lijntjes dan bijvoorbeeld in de Randstad of in andere grotere steden.' De uitdaging lijkt er vooral in te liggen om een brug te slaan tussen onderwijs- en bedrijfswereld.

Samenwerken dringt zich hoe dan ook op anders loopt de provincie leeg. Of zoals de docent het in interview MBO-1 zegt: 'Als wij onze leerlingen geen voedingsbodem geven, hier, waar zij zelf kunnen ondernemen, dan gaan ze naar de grote stad. Daar wordt ze dan een worst voor gehouden en ze blijven daar.'

5. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

5.1. SUCCES- EN FAALFACTOREN IN DE SAMENWERKING

Tereshchenko et al. (2024) benadrukken in hun literatuurstudie over *best strategies and capabilities for university–industry cooperation* dat de uitbouw en het onderhoud van langdurige samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven een werk van lange adem is dat de grenzen van een enkele opleiding overstijgt. De succesfactoren die zij in hun studie beschrijven sluiten nauw aan bij de factoren die docenten en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven in de gevoerde interviews aanhaalden.

Volgens de docenten en bedrijfsvertegenwoordigers vallen de factoren die het succes van de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs beïnvloeden als volgt samen te vatten:

- Commitment
- Communicatie & coördinatie
- Relatiemanagement
- Erkenning & vertrouwen
- Tijd

Commitment, communicatie en coördinatie hebben een directe impact op het functioneren binnen de onderlinge samenwerking, zowel vanuit het perspectief van de studenten, als dat van docenten en bedrijfsmentors. Relatiemanagement overspant verschillende academiejaren en is vooral van belang voor de uitbouw van een structurele samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Erkenning en vertrouwen is vooral bepalend in de succeservaring van de student. Aan tijd is er vaak een tekort, zowel voor studenten, docenten als bedrijfsmentors om stages en projecten helemaal voor te bereiden zoals gewenst.

Commitment

Commitment van alle betrokkenen is onontbeerlijk voor het slagen van de samenwerking. Van studenten wordt verwacht dat zij actief deelnemen; van het bedrijf dat het de student onderdeel

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 29/55

laat zijn van de totale bedrijfsomgeving en -cultuur; en van de docent dat deze betrokken is en verantwoordelijkheid neemt voor de aansluiting van de opdracht.

Student

- Docent in interview HBO-1: 'Actieve deelname van studenten.'
- Docent in interview MBO-1: 'Dat de student proactief tewerk gaat.'

Bedrijf

- Lab-manager in interview HBO-5: 'Dat de studenten er een dag per week een fysieke werkplek hebben en drie uren per week iedereen, echt iedereen, mogen lastigvallen.'
- Docent in interview MBO-1: 'Dat studenten het gevoel hebben dat hun bedrijfsmentor er echt is voor hen. Dat er, ondanks alle andere werkzaamheden, toch tijd wordt vrijgemaakt om hen te begeleiden.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ1: 'Wij hebben hier een intern platform met coaches. Dat zijn medewerkers die extra cursustrainingen hebben gehad in het begeleiden van studenten.'
- Bedrijfseigenaar in interview MKB-SCALDA1: 'Dat wij erop kunnen vertrouwen dat de leerling ook goed begeleid wordt vanuit het onderwijs. Dat de docent de leerling die hij bij ons plaatst ook echt kent.'

Docent

- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ1: 'Inzet en betrokkenheid van de begeleidende docent.'
- Directeur in interview B-HZ5: 'Dat de begeleidende docent op voorhand goed heeft onderzocht wat wij doen en of die student of die opdracht daarbij aansluit.'

Communicatie & coördinatie

Bedrijfsmentors onderhouden graag nauw contact met de begeleidende docenten. Zij willen niet alleen verantwoordelijk zijn voor de coaching van de studenten.

Docenten zijn zich ervan bewust dat 'what's in there for me' in veel ondernemers' hoofden speelt.

Daarover van bij start openlijk discussiëren vinden zij dan ook een must do.

- Docent in interview HBO-2: 'Dat er een win-win inzet voor iedereen.'
- Docent in interview MBO-4: 'Dat er naast de algemene belangen die iedereen deelt ook specifieke belangen zijn. Daar moet je het vooraf over hebben.'

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 30/55

- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ4: 'Vanuit de opleiding projectmatig werken, zoals ook veelal gebeurt bij de bedrijven waar studenten stagelopen of opdrachten uitvoeren.'
- Bedrijfseigenaar in interview MKB-SCALDA4: 'Dat docenten en bedrijfsmentors intensief contact met elkaar onderhouden, vooral als het even niet zo vlot met een student.'

Relatiemanagement

Zowel docenten als ondernemers uiten de wens om op structurele basis met elkaar van gedachten te wisselen en samen te werken. Niettemin geven beiden toe dat dit niet vanzelfsprekend is.

- Docent in interview MBO-1: 'Dat je kunt voortbouwen op activiteiten die structureel, jaarlijks, terugkeren.'
- Docent in interview MBO-2: 'Als je vertrekt vanuit een onderhouden netwerk. Dat je dus niet bij ieder project weer van voor af aan opnieuw moet beginnen met dat bedrijf.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ3: 'Dat je kunt voortbouwen op activiteiten die structureel, jaarlijks, terugkeren.'
- Bedrijfsmedewerker in interview B-SCALDA2: 'Twee jaar geleden was er een evaluatiemiddag waar je dan kunt horen hoe andere bedrijven [die samenwerking met het onderwijs] ervaren hebben.'

Erkenning & vertrouwen

Vooraf docenten zijn zich ervan bewust dat studenten nog veel te leren hebben, en dat dit niet kan zonder experimenteren, falen, corrigeren en opnieuw proberen. Zij weten dat het voor de motivatie en het zelfvertrouwen van de studenten van primordiaal belang is dat zij in die leercyclus zowel het vertrouwen van hun begeleidende docent als hun bedrijfsmentor behouden.

Bedrijfsbegeleiders zijn blijkbaar minder gefocust op die leercyclus, maar merken wel dat studenten met meer vertrouwen aan de slag gaan als de opdrachten voor hen van betekenis zijn en aansluiten bij hun persoonlijke interesses.

- Docent in interview HBO-2: 'Kansen om te experimenteren [en te falen].'
- Docent in interview HBO-3: 'Dat iedereen in het bedrijf open staat voor de studenten. Dat studenten hen kunnen benaderen met vragen.' Dat studenten echt het idee hebben, zien dat zij impact maken.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 31/55

- Docent in interview HBO-4: 'Dat hun werk ertoe doet voor het bedrijf; of dat het een maatschappelijke bijdrage heeft.'
- Lab-manager in interview HBO-5: 'Studenten hebben het gevoel dat zij het ergens voor doen. Dat zij op zijn minst een eerste stap aanleveren voor iets dat later verder zal worden uitgewerkt.'
- Programma-manager in interview HBO-6: 'Studenten willen echt iets bijdragen, niet zomaar wat studiepunten binnenhalen.'
- Docent in interview MBO-3: 'Dat studenten als een ICT-collega worden aangekeken en niet als een student.'
- Docent in interview MBO-4: 'Het moet klikken tussen alle personen: docent, student en bedrijfsmentor.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ4: 'Een opdracht moet ook echt aansluiten bij iemands interesses en kennis.'
- Bedrijfseigenaar in interview MKB-SCALDA3: 'Dat studenten aan opdrachten met betrekking tot een actueel onderwerp. Een actueel probleem waar zij dan een tastbaar antwoord op kunnen bieden.'

Tijd

In termen van middelen wordt in de interviews nauwelijks over financiële randvoorwaarden gesproken, maar des te meer over de tijd die vaak te karig voorhanden is. Zowel studenten, docenten als bedrijfsmentors vinden niet altijd de tijd die zij nodig hebben om stageplekken goed in te richten of studentenopdrachten binnen een heldere context bij de meest aangewezen partners uit te zetten.

- Lab-manager in interview HBO-5: 'Tijd voor de studenten om hun ononderbroken aan hun opdracht te werken.'
- Programma-manager in interview HBO-6: 'Tijd voor de docenten om een band op te bouwen met de medewerkers van het bedrijf.'
- Bedrijfseigenaar in interview B-HZ4: 'Dat je tijd investeert om studenten aan de juiste opdracht en de juiste stageplek te koppelen.'
- Bedrijfsmedewerker in interview B-SCALDA5: 'Wij hebben het gigantisch druk. Dus bel ik om de zoveel tijd met de stagebegeleiders voor een gesprekje, maar daar houden wij het dan bij.'

5.2. AANBEVELINGEN VOOR HET BEDRIJFSLEVEN

Opname in het team

Om studenten optimaal te laten gedijen binnen een nieuwe, professionele omgeving doen bedrijven er goed aan om expliciet tijd en aandacht te investeren in een warme ontvangst. Studenten leren, groeien en presteren duidelijk beter in een omgeving waarin zij echt deel uitmaken van het bestaande team aan bedrijfsmedewerkers. Hen regelmatig met andere mensen buiten de toegewezen bedrijfsmentor in contact brengen draagt hier enorm toe bij.

Rollen en verantwoordelijkheden

Bedrijfsmentors doen er hierbij wel goed aan om vooraf met de student en zijn onderwijsbegeleider af te stemmen welke rollen en verantwoordelijkheden de student binnen het bedrijf kan opnemen. Op die manier is het voor de student makkelijker om zijn plaats in het team in te nemen, na een eerste kennismaking met de bedrijfsmedewerkers. In aanvulling hierop is het voor de studenten belangrijk dat hij precies weet welke rollen en verantwoordelijkheden zijn interne en externe mentor in zijn begeleiding opnemen.

Betrokkenheid en impact

Het is absoluut aanbevolen om studenten binnen het bedrijf regelmatig te laten tonen wat zij doen en hoe hun werkzaamheden bijdragen aan productinnovaties of oplossingen voor knelpunten in de bestaande bedrijfsprocessen. Dat kan via klassieke presentaties, maar ook door hen nauw te betrekken in contacten met klanten of andere stakeholders. Hoewel de meeste studenten dit als bijzonder spannend ervaren, voelen zij zich oprecht gewaardeerd. Het geeft een boost aan hun zelfvertrouwen, en de kennis die de student binnenbrengt wordt meteen binnen het bedrijf gedeeld.

Open blik

Bedrijven kunnen er hun voordeel mee doen als zij zich openstellen ten opzichte van buitenlandse studenten en studenten uit onderwijsopleidingen die op het eerste gezicht niet meteen aan de kernactiviteiten van het bedrijf gelieerd zijn. Ondanks de eventuele taalbarrière kunnen buitenlandse studenten onverwachte vaardigheden, inzichten of netwerken met zich meebrengen die vooral binnen innovatieprocessen een grote meerwaarde kunnen bieden. Hetzelfde geldt voor studenten

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 33/55

uit andere opleidingen. Zo kunnen studenten verpleegkunde bijvoorbeeld een concreet beeld schetsen van de mogelijkheden en beperkingen van veelbelovende ICT-technologieën in de zorgverlening.

Initiatief tot samenwerking nemen

Tot slot is het voor bedrijven aanbevolen om zelf het initiatief te nemen om in contact te treden met onderwijsinstellingen of studenten. Voor de [HZ University of Applied Sciences](https://www.hz.nl) kan dit bijvoorbeeld door middel van een korte e-mail naar HZ Nexus: nexus@hz.nl. Voor Scalda via volgende webpagina of de contactpersonen van de onderwijsclusters:

<https://www.scalda.nl/volwassenenonderwijs/voor-bedrijven>

‘Bedrijfsmentors moeten niet op de stoel van de docent gaan zitten en helemaal uitleggen hoe het allemaal moet. Zij moeten vooral een omgeving aanreiken waarbinnen de student kan leren’ (docent in interview MBO-3)

5.3. AANBEVELINGEN VOOR HET ONDERWIJS

Structurele samenwerking op organisatieniveau

Veel contacten met het bedrijfsleven komen bottom-up tot stand vanuit het relatienetwerk van de docenten. Dat creëert bij aanvang meteen een sterke, persoonlijke band tussen bedrijfsmentor en docent, maar door wijzigingen in organisaties en personeelsverloop leidt dit niet per definitie tot een duurzame samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Zowel bedrijfsmentors als docenten vragen om meer structurele samenwerkingsverbanden, maar erkennen dat hiervoor ook top-down interventies nodig zijn. Docenten hebben nood aan een helder kader en middelen, vooral in termen van uren, die zij voor het opzetten, onderhouden en uitbouwen van een bedrijfsnetwerk ten behoeve van de opleiding kunnen besteden.

Flexibiliteit in planning en curriculum

Bedrijfsmentors en docenten ervaren de strakke, academische kalender en een curriculum, waarin de leerdoelen voor ieder jaar in beton zijn gegoten, als hinderpalen voor een flexibele samenwerking. Vooral bedrijfsmentors zijn vragende partij om projecten tijdens schoolvakanties te laten doorlopen

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 34/55

en om meer durf aan de dag te leggen om te experimenteren, om samen te leren door samen te doen, zonder vooropgestelde leerdoelen in het achterhoofd. Sommige docenten zouden hier graag in meegaan, maar zonder expliciete goedkeuring van het onderwijsbestuur blijft dit een wensdroom.

Om ondernemerschapsonderwijs in nauwe samenwerking met de bedrijfswereld vorm te geven moet het onderwijsbestuur een onderwijs- en samenwerkingsvisie ontwikkelen die deze obstakels weet te omzeilen. Omdat dergelijke bijsturing van de onderwijsvisie mogelijk in conflict komt met de eisen die zijn vastgesteld in de beoordelingskaders van de [Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie \(NVAO\)](#) (hbo) of Inspectie van Onderwijs (mbo) zullen onderwijsbestuurders ook overleg moeten plegen met collega-bestuurders van andere instellingen en overheidsinstanties die verantwoordelijk zijn voor de organisatie van het Nederlandse onderwijs.

Begeleiding bij levenslang leren

Zeeuwse bedrijven vragen tenslotte steeds meer aandacht voor het leren na het afstuderen; levenslang leren met andere woorden. Volgens hen kunnen schoolbesturen een grote bijdrage leveren in het nog verder ontwikkelen van initiatieven waarbij de beroepsloopbaan van een bedrijfsmedewerker wordt gekoppeld aan een leerloopbaan waarvoor de ondersteuning wordt verleend vanuit de onderwijsinstelling waar de medewerker voorheen afstudeerde.

‘Onderwijs moet veel verder kijken dan het eenmalig opleiden en afleveren aan de arbeidsmarkt. Het moet een rol opnemen om die mensen te blijven ondersteunen in hun ontwikkeling’ (bedrijfseigenaar in interview B-HZ4)

5.4. AANBEVELINGEN VOOR RIJKSDIENST VOOR ONDERNEMEND NEDERLAND

Hoger geformuleerde aanbevelingen voor bedrijfsleven en onderwijs sluiten nauw aan bij de ambitie die het RVO in [Kompas voor een duurzame toekomst](#) formuleert met betrekking tot de transitie naar een toekomstbestendige en digitale economie.

Ondersteuning van deze aanbevelingen draagt rechtsreeks bij aan het ontwikkelen van de ondernemerschapsvaardigheden van jong Zeeuws talent en het versterken van het vestigingsklimaat en de economische weerbaarheid van de regio.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 35/55

Docenten verwachten van de rijksdienst, of provinciale overheid, subsidies om onderwijsinstellingen en lokale ondernemers te ondersteunen bij de effectieve implementatie van hogervermelde aanbevelingen.

Ondernemers benadrukken die nood aan subsidies minder, maar verwachten wel dat overheidsinstellingen helder in kaart brengen in welke mate de kennis en vaardigheden die studenten in het beroepsonderwijs verwerven daadwerkelijk overeenstemmen met de werkelijke noden van Zeeuwse bedrijven.

Ter ondersteuning van de RVO-ambities lijkt het zinvol om in samenwerking met de meest vooruitstrevende Zeeuwse mkb's de best practices in kaart te brengen. Voor deelnemende partijen kan een dergelijke kaart helpen om helder te schetsen wat iedere partij bij een onderlinge samenwerking te winnen heeft. Op basis hiervan kan ook een roadmap worden ontworpen om te illustreren hoe bedrijven en opleidingen kunnen bijdragen aan en profiteren van het ondernemerschap en het ondernemerschapsonderwijs van de toekomst.

Hiernaast zou RVO het initiatief kunnen nemen om een Community of Practice uit te bouwen. Een hecht netwerk waarin docenten en bedrijfsmentors niet alleen contacten kunnen uitwisselen, maar ook ervaringen met betrekking tot het onderhouden en verdiepen van hun wederzijdse relaties en het nauwgezet afstemmen van schoolopdrachten op vragen en uitdagingen uit het bedrijfsleven.

5.5. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

Het onderzoek spitst zich toe op ICT-opleidingen, ICT-docenten en typische ICT-bedrijven. In die zin kunnen de conclusies niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere opleidingen -zoals bijvoorbeeld verpleegkunde of gastronomie- met een eigen, uniek curriculum, andere randvoorwaarden, andere prioriteiten en andere uitdagingen.

Het interviewprotocol legt erg de nadruk op samenwerking in het kader van de ontwikkeling van een ondernemende mindset bij studenten, terwijl het bij het schrijven van voorliggend rapport duidelijk werd dat die specifieke samenwerking eigenlijk kadert binnen een bredere, gedeelde visie en aanpak van bedrijven en onderwijsinstellingen.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 36/55

De customer journey is niet altijd relevant vanuit het oogpunt van de docenten, omdat zij de samenwerkingen niet altijd zelf initiëren. Vaak sluiten zij aan bij programma's, projecten en netwerken die hun voorgangers al op punt hebben gesteld.

Voor dit onderzoek zijn geen gesprekken gevoerd met bedrijven die geen ervaring hebben met samenwerking met het onderwijs. Waarom die samenwerking nooit tot stand kwam, is onbekend, evenals de verklaring hiervoor. Het is aanbevolen om in een vervolgonderzoek ook respondenten uit die populatie te spreken en te peilen naar hun visie op samenwerking met studenten en onderwijsinstellingen in het algemeen, en de ontwikkeling van een ondernemende mindset in het bijzonder.

De grenzen van dit onderzoek beperken zich tot de provincie Zeeland. Een vergelijkende studie over de verschillende Nederlandse regio's biedt ongetwijfeld een dieper inzicht in de mate waarin specifieke, regionale factoren bepalend zijn voor de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs.

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 37/55

REFERENTIES

Bouten, L., Wakkee, I., Lans, T., Loef, J., & Van Maldegem, A. (2024, June 26). *Bedrijven structureel meer betrekken bij onderwijs* [Interviewprotocol].

Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Haynie, J. M. (2009). Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 59–82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00313.x>.

Tereshchenko, E., Salmela, E., Melkko, E. *et al.* Emerging best strategies and capabilities for university–industry cooperation: opportunities for MSMEs and universities to improve collaboration. A literature review 2000–2023. *J Innov Entrep* 13, 28 (2024).

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 38/55

BIJLAGE I — INTERVIEWPROTOCOL

Interviewprotocol Bedrijven structureel meer betrekken bij Onderwijs

Opdrachtgever: Frans Donders, RVO O2lab
Penvoerder: Lisanne Bouten, Saxion Hogeschool
Opgesteld door: Lisanne Bouten (Saxion), Ingrid Wakkee (HvA), Thomas Lans (HAN), Jeroen Loef (Hanzehogeschool), Ageeth van Maldegem (HZ)
Datum: 26 juni 2024

Stap 1: Wanneer datum bekend is voor interview, respondent voorafgaand aan interview informatiebrief en toestemmingsformulier toezenden. Expliciet vragen of respondent toestemming geeft om deel te nemen aan het onderzoek.

Stap 2: Voor aanvang interview toestemmingsformulier uitgeprint meenemen en laten ondertekenen door respondent. Toestemmingsformulier digitaal opslaan.

Stap 3: Indien toegestaan, audio-opname starten. Naam geïnterviewde en datum noemen.

Stap 4: Interview uitvoeren. Op de volgende pagina's staan de vragen.

Stap 5: Interview (laten) transcriberen en transcriptie delen met respondent.

Stap 6: Transcriptie labelen en interviews analyseren.

Gegevens interview

Interviewer:		
Geïnterviewde:		
Organisatie/opleiding:		
Organisatiesoort:	<input type="checkbox"/> Ondernemer	<input type="checkbox"/> mbo <input type="checkbox"/> hbo <input type="checkbox"/> wo
Datum:		
Opname ID:		
Toestemmingsformulier getekend?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nee

Inleiding

De betrokkenheid van ondernemers en ondernemingen met het ondernemerschapsonderwijs is nog te beperkt. Studenten ontwikkelen ondernemende competenties en mindset nog in onvoldoende mate in een context waarin ze praktijkgericht leren en feedback van ondernemers krijgen. Om die reden wil het O2-lab van RVO voor verschillende regio's in Nederland (Zuid-Holland, Noord-Holland, Groningen, Zeeland, Gelderland en Overijssel) een overzicht genereren van succes- en faalfactoren in de samenwerking van het bedrijfsleven met het onderwijs (MBO/HBO/WO). Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van regionale succes- (good practices) en faalfactoren (bad practices) voor samenwerking van het bedrijfsleven met het onderwijs met betrekking tot het ontwikkelen van de ondernemende mindset. Hiervoor worden per regio tien interviews uitgevoerd met ondernemers en tien interviews met vertegenwoordigers uit het onderwijs (MBO/HBO/WO).

Wat is een ondernemende mindset?

Een ondernemende mindset verwijst naar het vermogen van een individu om te kunnen en willen handelen, voelen en in actie te komen bij beslissingen met een onzekere uitkomst (Shepherd et al., 2010, p. 62). Dit omvat ondernemend denken, zijn en handelen, wat zich manifesteert in een proactieve houding, een verhoogde risicobereidheid en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen. Hoewel deze mentaliteit niet bij iedereen van nature aanwezig is, kan deze wel degelijk ontwikkeld worden (o.a. Ikonen and Nikunen, 2019; Hattenberg et al. 2021).

Het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten is van groot belang. Het bereidt hen niet alleen voor op de huidige arbeidsmarkt, maar geeft hen ook de veerkracht en het aanpassingsvermogen om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Door studenten te leren hoe ze proactief kunnen handelen, risico's kunnen inschatten en innovatieve oplossingen kunnen bedenken, worden ze beter uitgerust om succesvol te navigeren door een voortdurend veranderende wereld.

Interviewvragen bedrijfsleven

1. Achtergrond en betrokkenheid:

- Kunt u kort iets vertellen over uw onderneming en uw rol binnen het bedrijf?
- *Voor het geven van de definitie van ondernemende mindset:*
Dit onderzoek gaat over het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten. Wat verstaat u onder een ondernemende mindset?
- *Als respondent afwijkende definitie geeft of geen definitie kan geven van ondernemende mindset, de definitie bovenaan pagina 2 voorlezen voordat je doorgaat met de volgende vraag.*
- In hoeverre vindt u het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten belangrijk?
- In hoeverre vindt u dat het bedrijfsleven een rol heeft in de ontwikkeling van een ondernemende mindset bij studenten?

2. Awareness en consideration fases:

- Wat waren uw overwegingen om betrokken te raken bij hoger onderwijs (MBO/HBO/WO) in uw regio?
 - o In hoeverre speelde het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij de studenten hierbij voor u een rol?
- Kunt u beschrijven hoe uw eerste contact met een onderwijsinstelling tot stand is gekomen?
- Welke onderwijsinstellingen heeft u verkent voordat u ging samenwerken met een onderwijsinstelling? Welke informatiebronnen of kanalen heeft u daarbij gebruikt?
- Welke verwachtingen had u in de beginfase van deze samenwerking?
- Wat wilde u graag dat de samenwerking zou opleveren voor de student(en)?

3. Action fase:

- Kunt u een voorbeeld geven van een succesvolle samenwerking met een onderwijsinstelling (MBO/HBO/WO) waarin u als ondernemer heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten?
 - o Met welke onderwijsinstelling(en) heeft u samengewerkt?

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 40/55

- o Welke specifieke activiteiten of projecten hebben studenten uitgevoerd in samenwerking met uw onderneming?
 - In hoeverre is het ontwikkelen van een ondernemend mindset een expliciet doel geweest van de samenwerking met de onderwijsinstelling? Weet u of de onderwijsinstelling studenten op dit punt heeft gecoacht en/of beoordeeld?
 - Wat waren volgens u de belangrijkste factoren die hebben bijgedragen aan het succes van deze samenwerking? Denk aan:
 - o Communicatie en coördinatie tussen uw onderneming en de onderwijsinstelling
 - o Middelen of ondersteuning om de samenwerking te faciliteren
 - o Monitoring en evaluatie van de voortgang van de samenwerking
 - o Verzamelen feedback
 - In deze samenwerking: In hoeverre vindt u dat u of uw onderneming heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van ondernemende mindset bij de betrokken studenten?
 - o Zo nee: Waarom niet? Welke gedrag verbonden aan de ondernemend mindset had u graag gezien dat de studenten hadden ontwikkeld?
Welke methoden of activiteiten hadden volgens u bij kunnen dragen aan het ontwikkelen van de ondernemende mindset bij de betrokken studenten in uw samenwerking met de onderwijsinstelling die nu niet zijn ingezet?
 - o Zo ja: Hoe is de ondernemend mindset ontwikkeld? En waaruit bleek dat de ondernemende mindset zich heeft ontwikkeld?
Welke methoden of activiteiten hebben volgens u het meest bijgedragen aan het ontwikkelen van de ondernemende mindset bij de betrokken studenten in uw samenwerking met de onderwijsinstelling?
 - Heeft u nog andere voorbeelden van een succesvolle samenwerking met een onderwijsinstelling waarin u heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten?
[zo ja, herhaal de vragen van thema 3]
 - Welke verbeterpunten ziet u voor de toekomst om de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs te optimaliseren als het gaat om de ontwikkeling van een ondernemende mindset bij studenten?
4. Overeenkomsten en verschillen:
- Heeft u met MBO, HBO en/of WO samengewerkt? Met welke instellingen was dit?
 - Wat waren de verschillen en overeenkomsten in de aanpak en uitkomst tussen de verschillende onderwijsinstellingen?
 - Zijn er volgens u specifieke regionale factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs? Zo ja, welke?
5. Toekomstvisie:
- Hoe ziet u de toekomst van ondernemerschapsonderwijs en de rol van het bedrijfsleven daarin?
 - Wat zijn uw aanbevelingen voor beleidsmakers en onderwijsinstellingen om de samenwerking met het bedrijfsleven te verbeteren?
-

Interviewvragen vertegenwoordigers uit het onderwijs (MBO/HBO/WO):

1. Achtergrond en betrokkenheid:
 - Kunt u iets vertellen over uw rol binnen de onderwijsinstelling en uw betrokkenheid bij ondernemerschapsonderwijs? Mogelijke rollen: onderwijs ontwikkelen, onderwijs verzorgen, ondersteuning, leidinggeven.
 - *Voor het geven van de definitie van ondernemende mindset:*
Dit onderzoek gaat over het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten. Wat verstaat u onder een ondernemende mindset?
 - *Als respondent afwijkende definitie geeft of geen definitie kan geven van ondernemende mindset, de definitie bovenaan pagina 2 voorlezen voordat je doorgaat met de volgende vraag.*
 - In hoeverre vindt u het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten belangrijk?
 - In hoeverre vindt u dat het bedrijfsleven een rol heeft in de ontwikkeling van een ondernemende mindset bij studenten?

2. Awareness en consideration fases:
 - Hoe bent u betrokken geraakt bij samenwerkingen tussen het bedrijfsleven en uw onderwijsinstelling? (in opdracht van of vanuit intrinsieke motivatie)
 - o In hoeverre speelde het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij de studenten hierbij voor u een rol?
 - Welke stappen onderneemt uw instelling om bedrijven te informeren over de mogelijkheden voor samenwerking? Hoe worden bedrijven benaderd voor samenwerkingen en welke strategieën zijn hierbij effectief gebleken?
 - Wat zijn de belangrijkste overwegingen en verwachtingen van uw onderwijsinstelling bij het aangaan van een nieuwe samenwerking met een bedrijf? En van uzelf?
 - Hoe belangrijk is samenwerking tussen het bedrijfsleven en uw onderwijsinstelling voor uw specifieke opleiding / beroepsgroep? En waarvoor is deze samenwerking belangrijk? Waar draagt het toe bij?

3. Action fase:
 - Kunt u een voorbeeld geven van een succesvolle samenwerking met het bedrijfsleven waarin het bedrijfsleven heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten?
 - o Welke specifieke activiteiten of projecten zijn studenten betrokken bij geweest, en hoe werden deze georganiseerd?
 - o Hoe is deze succesvolle samenwerking met het bedrijf tot stand gekomen?
 - In hoeverre is het ontwikkelen van een ondernemend mindset een expliciet doel geweest van de onderwijsinstelling? Heeft de onderwijsinstelling studenten op dit punt gecoacht en/of beoordeeld?
 - In hoeverre is het ontwikkelen van een ondernemend mindset een expliciet doel geweest van het betrokken bedrijf?
 - Wat waren volgens u de belangrijkste factoren die hebben bijgedragen aan het succes van deze samenwerking?
 - o Communicatie en coördinatie tussen uw onderwijsinstelling en het betrokken bedrijf
 - o Middelen of ondersteuning om de samenwerking te faciliteren
 - o Monitoring en evaluatie van de voortgang van de samenwerking
 - o Verzamelen feedback
 - In deze samenwerking: Denkt u dat de betrokken ondernemer of onderneming heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een ondernemende mindset bij de betrokken studenten?

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 42/55

- Zo nee: Waarom niet? Welke gedrag verbonden aan de ondernemend mindset had u graag gezien dat de studenten hadden ontwikkeld?
Welke methoden of activiteiten hadden volgens u bij kunnen dragen aan het ontwikkelen van de ondernemende mindset bij de betrokken studenten in uw samenwerking met het bedrijf die nu niet zijn ingezet?
 - Zo ja: Hoe is de ondernemend mindset ontwikkeld? En waaruit bleek dat de ondernemende mindset zich heeft ontwikkeld?
Welke methoden of activiteiten hebben volgens u het meest bijgedragen aan het ontwikkelen van ondernemend gedrag bij de betrokken studenten in uw samenwerking met het bedrijf?
 - Heeft u nog andere voorbeelden van een succesvolle samenwerking met het bedrijfsleven waarin het bedrijfsleven heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten? [zo ja, herhaal de vragen van thema 3]
 - Welke verbeterpunten ziet u voor de toekomst om de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs te optimaliseren als het gaat om de ontwikkeling van een ondernemende mindset bij studenten?
4. Overeenkomsten en verschillen:
- Zijn er volgens u specifieke factoren bij uw onderwijsinstelling die invloed hebben op de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs m.b.t. het ontwikkelen van een ondernemende mindset? Zo ja, welke?
 - Zijn er volgens u specifieke regionale factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs m.b.t. het ontwikkelen van een ondernemende mindset? Zo ja, welke?
5. Toekomstvisie:
- Hoe ziet u de toekomst van ondernemerschapsonderwijs en de rol van het bedrijfsleven daarin?
 - Wat zijn uw aanbevelingen voor beleidsmakers en onderwijsinstellingen om de samenwerking met het bedrijfsleven te verbeteren?
 - Welke rol zou de overheid moeten spelen bij het faciliteren van samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven?

Afsluiting

- Bedanken van de respondent
- Informatie over vervolgstappen:
 - Interview wordt getranscribeerd
 - Transcriptie wordt gedeeld met respondent
 - Transcripties van 120 interviews worden gelabeld en geanalyseerd
 - Rapport met bevindingen

Na de uitvoer van de interviews wordt op landelijk niveau een overzicht gegenereerd van succes- en faalfactoren in de samenwerking van het onderwijs (MBO/HBO/WO) met het bedrijfsleven. Daarnaast wordt een segmentatie aanbrengen in type behoeftes van ondernemers met betrekking tot de samenwerking met het onderwijs en worden verschillende succesvolle samenwerkingsvormen gedefinieerd. Op deze manier wordt inzicht verkregen in de verschillende variabelen die bepalend zijn voor een constructieve (lange-termijn) samenwerking tussen ondernemers en onderwijs.

- Contactinformatie voor eventuele vragen: Voor meer informatie of vragen over dit onderzoek kunt u contact opnemen met Lianne Bouten (l.m.bouten@saxion.nl; 06 57 88 32 18).

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 43/55

BIJLAGE II — OVERZICHT INTERVIEWS

Interview	Datum	Type organisatie	Rol van de geïnterviewde	Transcriptie op ATLAS.ti gecreëerd door
HBO-1	1-okt-24	HBO-onderwijs	docent / coördinator	Frank Peeters
HBO-2	5-okt-24	HBO-onderwijs	docent	Frank Peeters
HBO-3	30-sep-24	HBO-onderwijs	docent / coördinator	Frank Peeters
HBO-4	30-sep-24	HBO-onderwijs	docent	Frank Peeters
HBO-5	10-okt-24	HBO-onderwijs	lab-manager	Interviewsuitgetypt.nl
HBO-6	7-okt-24	HBO-onderwijs	programma-manager	Interviewsuitgetypt.nl
MBO-1	13-sep-24	MBO-onderwijs	programma-manager	Martijn Broers
MBO-2	13-sep-24	MBO-onderwijs	docent	Interviewsuitgetypt.nl
MBO-3	18-sep-24	MBO-onderwijs	docent / projectleider	Martijn Broers
MBO-4	25-sep-24	MBO-onderwijs	docent	Interviewsuitgetypt.nl
MBO-5	8-okt-24	MBO-onderwijs	docent	Martijn Broers
B-HZ1	8-okt-24	MKB	medewerker	Interviewsuitgetypt.nl
B-HZ2	17-okt-24	MKB	medewerker	Interviewsuitgetypt.nl
B-HZ3	22-okt-24	MKB	eigenaar	Interviewsuitgetypt.nl
B-HZ4	30-okt-24	MKB	eigenaar	Interviewsuitgetypt.nl
B-HZ5	13-nov-24	MKB	directeur	Good Tape Pro
B-SCALDA1	2-okt-24	MKB	eigenaar	Interviewsuitgetypt.nl
B-SCALDA2	2-okt-24	Groot bedrijf	medewerker	Interviewsuitgetypt.nl
B-SCALDA3	7-okt-24	MKB	medewerker	Interviewsuitgetypt.nl
B-SCALDA4	14-nov-24	MKB	eigenaar	Interviewsuitgetypt.nl
B-SCALDA5	9-dec-24	Groot bedrijf	medewerker	MS Teams

Tabel 1: Interviews Regio Zeeland

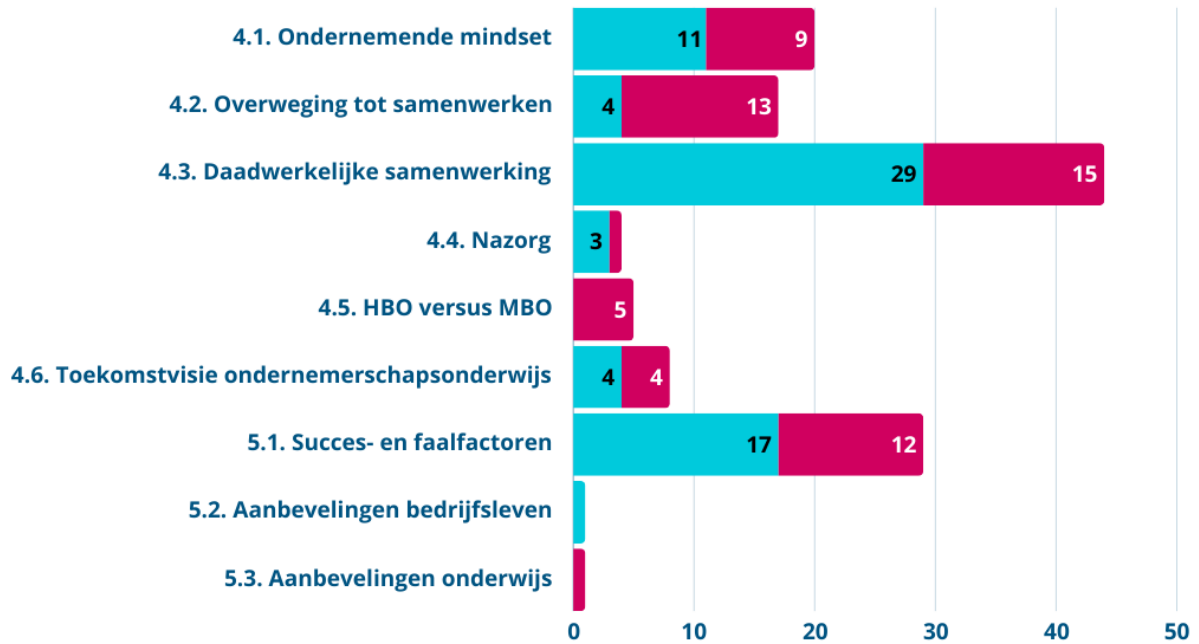
BIJLAGE III — QUOTES PER ONDERWERP

Quotes per onderwerp

n = 129

n, onderwijs = 69

n, bedrijven = 60

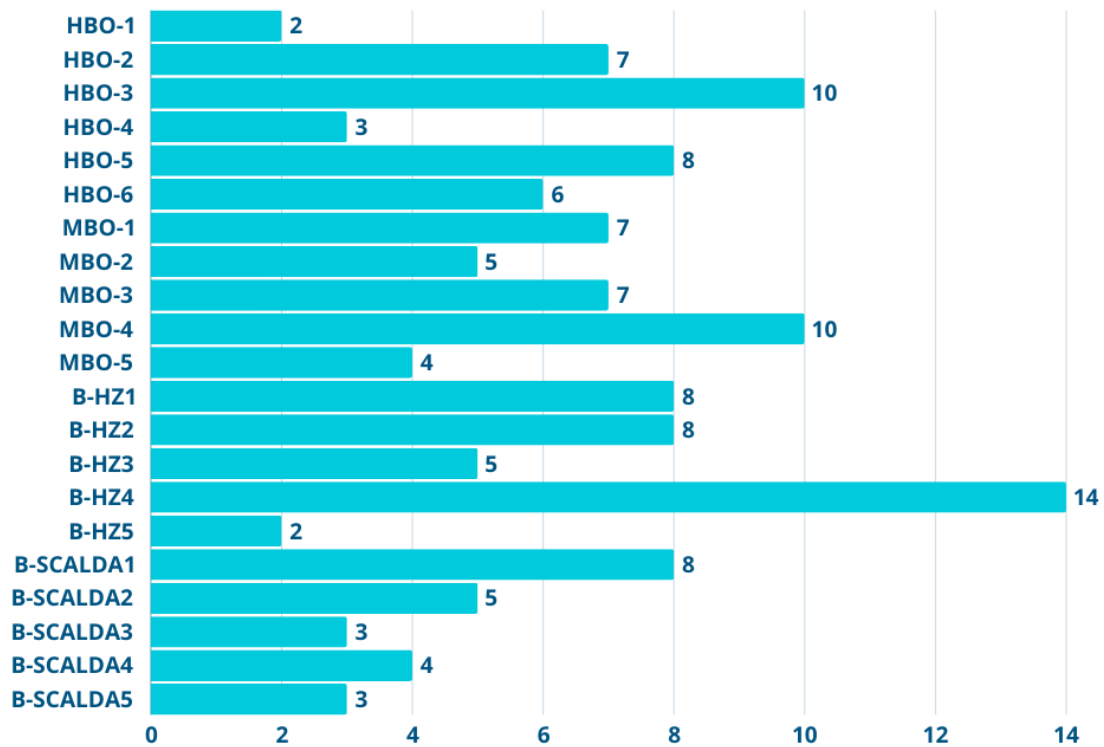


Figuur 2: Verdeling quotes over besproken onderwerpen

BIJLAGE IV — QUOTES PER RESPONDENT

Quotes per respondent

n = 129



Figuur 3: Verdeling quotes over respondenten

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 46/55

BIJLAGE V — CODEBOEK (ATLAS.TI CLOUD VERSION DD. 10 DECEMBER 2024)

name	comment	codegroup 1
01.01. RolBedrijf: 01.01.01. eigenaar		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.01. RolBedrijf: 01.01.02. directeur		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.01. RolBedrijf: 01.01.03. medewerker		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs: 01.02.01. onderwijs ontwikkelen		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs: 01.02.02. onderwijs verzorgen		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs: 01.02.03. ondersteuning		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs: 01.02.04. leidinggeven		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs: 01.02.05. projectleider		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs: 01.02.06. programma-manager		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.01. RolBedrijf	Rol van de geïnterviewde in het bedrijf	1. Achtergrond en betrokkenheid
01.02. RolOnderwijs	Rol van de geïnterviewde in de onderwijsinstelling	1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM	Voorbeeld van definitie ondernemende mindset	1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.01. kunnen handelen [Definitie Protocol]		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.02. willen handelen [Definitie Protocol]		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.03. in actie komen bij beslissingen met onzekere uitkomst [Definitie Protocol] / lef hebben / durven		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.04. ondernemend denken, zijn en handelen [Definitie Protocol]		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.05. kansen zien		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.06. pro-actieve houding [Definitie Protocol]		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.07. verhoogde risicobereidheid [Definitie Protocol]		1. Achtergrond en betrokkenheid

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 47/55

name	comment	codegroup 1
01.03. DefinitieOM: 01.03.09. veerkracht en aanpassingsvermogen		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.10. open		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.08. ontwikkelen innovatieve oplossingen [Definitie Protocol]		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.11. onderzoekend		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.12. fouten durven maken		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.13. growth mindset / willen ontwikkelen		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.14. impact maken		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.15. way of life		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.04. DefinitieOMgelijk	Mate waarin definitie van de ondernemende mindset geformuleerd door geïnterviewde overeenkomt met de definitie die binnen het onderzoek wordt gehanteerd (zie interviewprotocol pagina 2).	1. Achtergrond en betrokkenheid
01.04. DefinitieOMgelijk: 01.04.01. definitie volledig gelijk aan definitie onderzoek		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.04. DefinitieOMgelijk: 01.04.02. definitie redelijk gelijk aan definitie onderzoek		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.04. DefinitieOMgelijk: 01.04.03. definitie anders dan definitie onderzoek		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.04. DefinitieOMgelijk: 01.04.04. niet in staat tot geven definitie		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.05. BelangOM	Belang van het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten	1. Achtergrond en betrokkenheid
01.06. BelangOMvoorbeeld	Belang van het ontwikkelen van een ondernemende mindset bij studenten	1. Achtergrond en betrokkenheid

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 48/55

name	comment	codegroup 1
01.07. BelangBedrijfsleven	Belang van rol bedrijfsleven in ontwikkeling ondernemende mindset bij studenten	1. Achtergrond en betrokkenheid
01.05. BelangOM: 01.05.01. heel erg belangrijk		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.05. BelangOM: 01.05.02. belangrijk		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.05. BelangOM: 01.05.03. neutraal		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.05. BelangOM: 01.05.04. niet belangrijk		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.05. BelangOM: 01.05.05. helemaal niet belangrijk		1. Achtergrond en betrokkenheid
02.01. Overwegingen	Voorbeeld van overweging om betrokken te raken bij hoger onderwijs (MBO/HBO/WO) c.q. bedrijfsleven	2. Awareness en consideration fases
02.02. EersteContact	Wijze waarop het eerste contact gelegd is met hoger onderwijs c.q. bedrijfsleven	2. Awareness en consideration fases
02.03. Kanalen	Kanalen die gebruikt zijn om bedrijfsleven c.q. hoger onderwijs te bereiken	2. Awareness en consideration fases
02.04. Verwachtingen	Verwachtingen vooraf aangaande de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.01. Ontwikkelen OM		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.02. Geen kosten		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.03. Innovatie nodig		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.04. Beperkte capaciteit - handjes nodig		2. Awareness en consideration fases

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 49/55

name	comment	codegroup 1
02.01. Overwegingen: 02.01.05. Concurrentiepositie verbeteren		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.06. Toegang tot nieuwe kennis		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.07. Was opdracht vanuit opleiding (moest)		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.08. Frisse blik van studenten		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.09. Nieuwe medewerker		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: 02.01.10. Netwerken		2. Awareness en consideration fases
03.01. SamenwerkingMet	Voorbeeld van een samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	3. Action fase
03.02. ActiviteitenUitgevoerd	Voorbeeld specifieke activiteit die is uitgevoerd als onderdeel van de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	3. Action fase
03.03. ActiviteitenOordeel		3. Action fase
03.04. Succesfactoren	Succesfactoren die hebben bijgedragen aan het succes van de samenwerking	3. Action fase
03.05. Uitdagingen	Uitdagingen in de samenwerking	3. Action fase
03.06. OMdoel	Mate waarin ondernemende mindset een expliciet doel is geweest binnen de samenwerking	3. Action fase
03.07. OMbeoordeeld	Mate waarin studenten beoordeeld zijn op OM	3. Action fase

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 50/55

name	comment	codegroup 1
03.08. OMontwikkeld	Mate waarin de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van OM	3. Action fase
03.09. GezienGedrag	Voorbeeld van geobserveerd gedrag waaruit blijkt dat samenwerking heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van OM	3. Action fase
03.10. Verbeterpunten	Voorbeeld van een verbeterpunt binnen de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	3. Action fase
03.11. Nazorg	Voorbeeld van nazorg na de activiteit vanuit de opleidingcnc	3. Action fase
03.03. ActiviteitenOordeel: 03.03.01. Zeer positief		3. Action fase
03.03. ActiviteitenOordeel: 03.03.02. Positief		3. Action fase
03.03. ActiviteitenOordeel: 03.03.03. Neutraal		3. Action fase
03.03. ActiviteitenOordeel: 03.03.04. Negatief		3. Action fase
03.03. ActiviteitenOordeel: 03.03.05. Zeer negatief		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.01. Communicatie		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.02. Coördinatie		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.03. Middelen		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.04. Monitoring		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.05. Evaluatie		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.04. Monitoring		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.01. Communicatie		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.02. Coördinatie		3. Action fase

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 51/55

name	comment	codegroup 1
03.05. Uitdagingen: 03.05.03. Middelen		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.05. Evaluatie		3. Action fase
04.01. VerschilHO	Voorbeeld waarin aanpak anders is tussen mbo, hbo en wo	4. Overeenkomsten en verschillen
04.02. OvereenkomstenHO	Voorbeeld waarin aanpak overeenkomt tussen mbo, hbo en wo	4. Overeenkomsten en verschillen
04.03. RegionaleFactoren	Voorbeeld van specifieke regionale factor die invloed heeft op de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	4. Overeenkomsten en verschillen
05.01. ToekomstOO	Voorbeeld van toekomst ondernemerschapsonderwijs	5. Toekomstvisie
05.02. RolBedrijfsleven	Voorbeeld van toekomstige rol bedrijfsleven in ondernemerschapsonderwijs	5. Toekomstvisie
05.03. AanbevelingenBeleid	Voorbeeld advies voor beleidsmakers	5. Toekomstvisie
05.04. AanbevelingenOnderwijs	Voorbeeld adviese voor onderwijsinstellingen	5. Toekomstvisie
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.01. Frisse blik krijgen		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.02. Jonge generatie aanspreken		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.03. Gebrek aan ervaring/expertise		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.04. Kostenbesparing		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.05. Nieuwe medewerker		2. Awareness en consideration fases

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 52/55

name	comment	codegroup 1
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.06. Leuk en inspirerend		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.07. Bijblijven met trends		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.08. Oriëntatie studenten		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.09. Opleiden studenten		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.10. Missie van bedrijf		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: SAXION: 02.01.11. Netwerken		2. Awareness en consideration fases
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.01. Actiegerichtheid en doorzettingsvermogen		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.02. Betrokkenheid en toewijding		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.03. Creativiteit en innovatie		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.04. Intrinsieke motivatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.05. Kansen zien en benutten		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.06. Risico's durven nemen en keuzes maken		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.SAXION.07. Zelfreflectie en leren van ervaring		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.HZ.01. Bedrijf starten		1. Achtergrond en betrokkenheid
02.01. Overwegingen: HZ: 02.01.01. Kennismaken met het bedrijfsleven		2. Awareness en consideration fases
02.01. Overwegingen: HZ: 02.01.02. Studenten uitdagen en motiveren		2. Awareness en consideration fases

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 53/55

name	comment	codegroup 1
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.01. HZ-Nexus		2. Awareness en consideration fases
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.01. Actieve inzet van studenten		3. Action fase
04.04. FactorenOnderwijsinstelling [HZ]		4. Overeenkomsten en verschillen
05.05. AanbevelingenOverheid		5. Toekomstvisie
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.02. Ruimte om te experimenteren		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.03. Studenten vinden het plezierig en inspirerend		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.04. Win-win voor alle betrokken partijen		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.SCALDA.01. Afstemming op het curriculum en studiefase		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.SCALDA.02. Aanlevering van voorbeeldcases uit de praktijk		3. Action fase
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.02. Stagemarkten		2. Awareness en consideration fases
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.03. Beroepenveldcommissie		2. Awareness en consideration fases
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.04. Persoonlijk netwerk		2. Awareness en consideration fases
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.05. Erkenning van de bijdrage van studenten		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.SCALDA.03. Verder kijken dan alleen zuivere ICT-bedrijven		3. Action fase
01.03. DefinitieOM: 01.03.HZ.02. Zich kunnen onderscheiden		1. Achtergrond en betrokkenheid

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 54/55

name	comment	codegroup 1
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.05. HZ-Learn		2. Awareness en consideration fases
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.06 Maatschappelijk bijdrage		3. Action fase
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.06 Website		2. Awareness en consideration fases
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.07. Commitment vanuit het bedrijfsleven		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.08. Beschikbare tijd		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.04. Afstemming op academische kalender		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.05. Verwachtingsmanagement: inspanningsverplichting versus resultaatverbintenis		3. Action fase
02.01. Overwegingen: SCALDA: 02.01.01. Subsidieverplichting		2. Awareness en consideration fases
03.04. Succesfactoren: 03.04.07.SCALDA.01. Opdrachten		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.06. Marktevolutie		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.SCALDA.01. Begeleiding door werkveld		3. Action fase
01.03. DefinitieOM: 01.03.HZ.03. Toekomstige impact evalueren		1. Achtergrond en betrokkenheid
02.01. Overwegingen: HZ: 02.01.03. Investeren in talent van de toekomst		2. Awareness en consideration fases
02.03. Kanalen: 02.03.SCALDA.01. Bedrijvenmarkt		2. Awareness en consideration fases
02.03. Kanalen: 02.03.SCALDA.02. LinkedIn		2. Awareness en consideration fases
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.10. Commitment van de begeleidende docent		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.09. Voorbereiding vanuit de onderwijsinstelling		3. Action fase

Titel O2LAB-project: Bedrijfsleven structureel betrekken bij ondernemerschapsonderwijs

Pagina 55/55

name	comment	codegroup 1
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.11. Authentieke opdrachten		3. Action fase
01.02. RolOnderwijs: 01.02.SCALDA.01. Verantwoordelijkheid onderwijs		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.HZ.04. Weten hoe aan te sluiten bij anderen		1. Achtergrond en betrokkenheid
05.06.SCALDA.01. Rol overheid		5. Toekomstvisie
01.02. RolOnderwijs: 01.02.SCALDA.02. Rol bedrijfsleven Scalda		1. Achtergrond en betrokkenheid
01.03. DefinitieOM: 01.03.HZ.05. Verantwoordelijkheid nemen		1. Achtergrond en betrokkenheid
02.03. Kanalen: 02.03.HZ.06. Op initiatief van de student		2. Awareness en consideration fases
03.05. Uitdagingen: 03.05.H1.07. Samenwerking op structurele basis (niet tijdelijke en ad hoc)		3. Action fase
03.04. Succesfactoren: 03.04.06.HZ.SCALDA.12. Projectmatig werken		3. Action fase
03.05. Uitdagingen: 03.05.HZ.SCALDA.04. Onnodige procedures en rapportages vermijden		3. Action fase
02.01. Overwegingen: HZ: 02.01.04. Image Building		2. Awareness en consideration fases
02.03.SCALDA.02. Stagebezoek		2. Awareness en consideration fases

Tabel 2: Codeboek