

8 Ondernemerschap

8.1 Adviesaanvraag

Ondernemerschap is het vierde onderwerp waarover de SER is gevraagd te adviseren. De volgende vraagstelling is voorgelegd:

Het bevorderen van ondernemerschap is eveneens een belangrijke doelstelling in Koers BVE. Het gaat om ondernemerschap van zowel instellingen, onderwijspersoneel binnen instellingen als deelnemers. In Koers BVE is een aantal manieren genoemd waarop dit gestalte kan krijgen. Zijn er andere manieren denkbaar?

8.2 Koers BVE over ondernemerschap

Relatie met nieuwe besturingsfilosofie

De eerder besproken nieuwe besturingsfilosofie voor de bve-sector is mede ingegeven door de wens de bve-instellingen maximale slagkracht en ruimte te bieden. Daarbij hoort ook dat de instellingen vervolgens rekenschap moeten afleggen. Het bieden van ruimte is nodig om de kwaliteit en het rendement van het beroepsonderwijs te verbeteren. Ruimte betekent ook vooraf helder geformuleerde kwaliteitsnormen, transparante prestaties van de instellingen, scherp toezicht en het in positie brengen van partijen die betrokken zijn bij het beroepsonderwijs.

Dit sluit aan bij de ontwikkeling waarbij bekostigde instellingen zich positioneren als ondernemingen met een maatschappelijke taak (maatschappelijke onderneming). Maatschappelijke ondernemingen hebben niet alleen een verticale maar ook een horizontale verantwoordingsrelatie naar de directe omgeving. Daarom is het van belang dat de overheid het speelveld waarin de instellingen opereren zodanig ordent dat er sprake is van evenwichtige verhoudingen. Dat is het geval als instellingen en andere partijen binnen de instellingen voldoende prikkels ervaren om de ruimte die ze krijgen te benutten. De partijen rond de instelling worden gestimuleerd om instellingen actief aan te spreken op de wijze waarop zij die ruimte invullen. Transparante onderwijsresultaten en transparantie in de wijze waarop die resultaten worden bereikt zijn belangrijke voorwaarden.

De nationale overheid moet op haar beurt worden aangesproken op het scheppen van de juiste randvoorwaarden waarbinnen de instellingen hun werk doen. De overheid moet helder maken welke concrete prestaties zij van de instellingen verwacht en zij moet het toezichtskader daarop aanpassen. De instellingen zijn ervoor verantwoordelijk in overleg met hun regionale netwerken tot afspraken te komen over ambities op regionaal niveau.

Het thema ondernemerschap speelt op verschillende manieren een rol in Koers BVE. Het is niet alleen van toepassing op de onderwijsinstellingen zelf, maar ook op de rol van docenten en van deelnemers:

Een instelling moet met een ondernemende geest participeren in netwerken. De docent moet een ondernemende professional worden. De instelling moet ook een plek worden die deelnemers tijdens en na de opleiding stimuleert tot ondernemendheid en (zelfstandig) ondernemerschap. Daarnaast moet het beroepsonderwijs bij de deelnemers een ondernemende geest bevorderen. Van toekomstige werknemers wordt een actieve, ondernemende houding verwacht ten aanzien van hun eigen loopbaan en eigen verantwoordelijkheid voor hun 'employability'. Dit vereist andere vaardigheden van docenten, en ander onderwijs¹.

Ondernemende instellingen

Het belang van ondernemerschap voor de onderwijsinstellingen wordt in verband gebracht met een grotere innovatieve kracht en een hoger rendement. Een onderwijsinstelling moet met een ondernemende geest participeren in netwerken. Een betere samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven draagt bij aan het optimaliseren van het beroepsonderwijs en aan de innovatiekracht van het bedrijfsleven. Ondernemerschap wordt ook steeds belangrijker voor de inrichting van het onderwijsaanbod.

ROC's zijn als maatschappelijke onderneming onderdeel van hun omgeving en leggen ook steeds beter verantwoording af aan die omgeving, aan de deelnemers, de ouders, de bedrijven en de gemeenten. Zij positioneren zich steeds beter als 'makelaars van kennis en onderwijs'. OCW wil dit stimuleren door duidelijk te zijn over de ruimte die de instellingen hebben en over de doelen die met die ruimte moeten worden nagestreefd.

De sterke regionale positie van de onderwijsinstellingen kan gepaard gaan met een gebrek aan concurrentie. Daardoor kan een gebrek aan responsiviteit ontstaan. De nationale overheid wil instellingen prikkelen hun ambities en prestaties voor hun omgeving transparant te maken. Dat wil zij doen door landelijke ambities te formuleren, echter zonder landelijke afspraken te maken met regionale instellingen. Maatwerk is gewenst. Het is de bedoeling dat instellingen afspraken gaan maken met hun regionale netwerk op basis van de landelijke ambities van de overheid.

Ondernemende docenten

Onderwijsinstellingen hebben de verantwoordelijkheid om docenten ondernemender te maken en de lerarenopleidingen kunnen hierbij helpen. Ondernemerschap wordt zichtbaar opgenomen in de bekwaamheidseisen voor docenten. OCW zal samen met EZ (en onder andere VNO-NCW en MKB-Nederland) bezien of ondernemerschap bij docenten

¹ Ministerie van OCW, *Koers BVE*, op.cit., p. 33.

aanvullend gestimuleerd kan worden via bijvoorbeeld stages, ondernemerschapstrainingen en bedrijfscontacten.

Onderwijspersoneel is van groot belang bij het mede vormgeven van de vernieuwingen in het onderwijs. Net als voor de deelnemers geldt voor de docenten en de ondersteuners van het primaire proces dat zij verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerloopbaan en voor de verbetering van hun vaardigheden en positie. De omslag naar competentiegericht onderwijs, het realiseren van maatwerk, de regionale samenwerking en technologische ontwikkelingen nopen tot een andere houding. De participant (docent, instructeur of assistent) binnen het onderwijsteam wordt steeds meer een ondernemende professional en coach, die de eigen behoeften aan bij- en nascholing formuleert in het licht van de gewenste competenties voor het verzorgen van innovatief en ondernemend beroepsonderwijs. Professioneel onderwijspersoneel staat voor de uitdaging om:

- een grote variatie aan deelnemers te bedienen, die al dan niet behoefte hebben aan maatwerk;
- veel dynamiek in de arbeidsomgeving (innovatie) aan te kunnen;
- het ondernemerschap over te dragen;
- een beroepsgerichte pedagogiek en didactiek verder te ontwikkelen, waarbij de combinatie van leren en werken centraal staat.

Ook de leermeester binnen het leerbedrijf is onmisbaar voor goed beroepsonderwijs. Professioneel leermeesterschap bestaat onder meer uit een goed contact met alle partijen die bij de beroepsopleiding van een jongere betrokken zijn, zoals de begeleiders en de docenten van het ROC.

Koers BVE noemt de volgende actiepunten ter bevordering van ondernemerschap bij docenten²:

- Versterken van de positie van de docent. Bij het personeelsbeleid speelt de overheid alleen een rol in de randvoorwaarden. Het gaat erom:
 - onderwijsinstellingen een sterker integraal personeelsbeleid te laten voeren;
 - de (financiële) mogelijkheid te bieden om duale trajecten te starten: een nieuwe regeling zij-instroom en een nieuwe regeling duale opleidingstrajecten voor instructeurs en assistenten bve;
 - de (financiële) mogelijkheid te bieden om nieuw personeel te begeleiden;
 - de bve-instellingen in positie te brengen om scholing in te kopen (vraag-financiering);
 - een matchingsvoorziening te faciliteren voor instellingen die problemen hebben om geschikte kandidaten te vinden voor vacatures;
 - het Arbo-servicepunt bve te faciliteren.

² Ministerie van OCW, *Koers BVE*, op.cit., pp. 67-68.

- Landelijk waarborgen van de kwaliteit van het onderwijspersoneel. In het Wetsvoorstel op de beroepen in het onderwijs (BIO) wordt een samenhangende kwalificatiestructuur voor onderwijsberoepen ontwikkeld:
 - De overheid stelt op basis van competentieprofielen voor de onderscheiden onderwijsberoepen basissets van bekwaamheidseisen vast bij algemene maatregel van bestuur. Daarbij is er aanvullende ruimte voor specifieke wensen op instellingsniveau.
 - Mensen die in het onderwijs werken moeten ondernemende professionals worden. Dit kan door in de kwalificatiestructuur voor onderwijsberoepen competenties op te nemen die onderwijspersoneel de mogelijkheid bieden om zich vaardigheden eigen te maken die nodig zijn om een ondernemende professional te worden en te blijven.

Ondernemende deelnemers

De onderwijsinstellingen moeten deelnemers stimuleren tot ondernemendheid. *Koers BVE* bedoelt dat letterlijk, door (zelfstandig) ondernemerschap te stimuleren, maar ook figuurlijk, door een ondernemende geest te bevorderen. Ondernemend zijn wordt gezien als een belangrijke competentie om zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen *employability* gedurende de hele loopbaan. Het 'leren leren', de *self learning competency*, is daardoor steeds belangrijker. De deelnemers moeten naast het 'leren leren' twee typen competenties kunnen verwerven. Het eerste type omvat de *soft skills*, waarbij de deelnemer leert dat ondernemen, het hebben van durf en het nemen van risico positief is, en dat een ondernemende houding gewaardeerd wordt. De tweede set competenties wordt gevormd door de *hard skills*: de ondernemersvaardigheden die nodig zijn om een onderneming te starten, bijvoorbeeld het schrijven van een ondernemingsplan.

Onderwijsinstellingen kunnen deelnemers voorbereiden op ondernemerschap door hen een veilige omgeving te bieden waarbinnen zij de eerste stappen naar het ondernemerschap kunnen zetten. In 2004 zal in samenwerking met EZ, de Kamers van Koophandel, VNO-NCW en MKB-Nederland een plan worden gemaakt, waarbinnen streefwaarden zijn geformuleerd. De hiervoor bij de begroting van 2005 gereserveerde middelen zullen worden toegevoegd aan het budget voor het *Innovatiearrangement*, onder uitbreiding van de doelstellingen met het bevorderen van innovatief ondernemerschap.

Deelnemers moeten ondernemender gemaakt worden door in de didactiek meer aandacht te geven aan ondernemendheid als competentie. Ondernemendheid en de 'self learning competency' (leren leren) zitten dicht bij elkaar. Onderwijsinstellingen en kbb's moeten hier aandacht aan geven als ze onderwijs invoeren dat gericht is op competenties. Samen met EZ wordt een aantal *best practices* geselecteerd en verspreid, die voortkomen uit de subsidieregeling ondernemerschap en onderwijs, met als doel de deelnemer ondernemender te maken. De deelnemer wordt ook ondernemender gemaakt door hem vaardigheden aan te bieden die nodig zijn om een eigen bedrijf te kunnen starten. Beide competenties worden zichtbaar opgenomen in de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

tuur. Naast aandacht hiervoor binnen de opleidingen zélf, zal de onderwijsinstelling als incubator hierin ook een belangrijke rol moeten gaan spelen.

Deelnemers bepalen hun loopbaan in een samenspel tussen zichzelf, de instelling, werkgevers, ouders, leeftijdgenoten en eventueel andere belangrijke instellingen of personen in hun leven. Om in dit samenspel tot resultaten te komen die er maatschappelijk toe doen, past het dat de deelnemers hun verantwoordelijkheid nemen en daarop aanspreekbaar zijn en dat het overheidsbeleid de komende periode daarop ook gericht is. Rechten en plichten van deelnemers moeten met elkaar in evenwicht zijn. Daarom past het ook de medezeggenschap van deelnemers te moderniseren en de prestatiebeurs in het mbo in te voeren, aldus *Koers BVE*. Dat leidt tot de volgende actiepunten om de rechten van de deelnemer te versterken:

- de loopbaanoriëntatie en -begeleiding verbeteren (verbetering intake en maatwerk);
- deelnemers voorlichten (met deelnemersmonitor informatie verzamelen onder meer over keuzemotieven en een keuzegids uitbrengen);
- de medezeggenschap versterken door de WEB te wijzigen;
- ervoor zorgen dat deelnemers vertegenwoordigd zijn en hen daarbij ondersteunen (zowel binnen de instelling als landelijk);
- studeren in het buitenland (pilot om met behoud van studiefinanciering mbo-opleidingen te volgen in beperkt aantal landen voor een aantal specifieke studies).

De maatregel om de plicht van de deelnemer te versterken en een eigen verantwoordelijkheid te laten nemen voor zijn leerloopbaan en een diploma te behalen, wordt als volgt vormgegeven. Vanaf augustus 2005 wordt een prestatiebeurs geïntroduceerd voor deelnemers van 18 jaar en ouder op de niveaus 3 en 4 van de voltijdsberoepsopleidende leerweg. Deze regeling geldt alleen voor deelnemers die vanaf dat moment recht hebben op studiefinanciering, voor degenen die al studiefinanciering ontvingen verandert er niets. Als de deelnemers een diploma op niveau 3 of 4 behalen, worden hun basisbeurs, aanvullende beurs en OV-studentenkaart omgezet in een gift. Dit is een belangrijke steun aan de instellingen die uitval willen reduceren.

Om de schoolkosten beheersbaar en overzichtelijk te houden, worden de volgende acties ondernomen:

- In de nieuwe Wet medezeggenschap onderwijs zal met een nota van wijziging worden vastgelegd dat met de deelnemers overleg gevoerd wordt over het beleid dat de instelling heeft om de kosten zoveel mogelijk beheersbaar te houden. Het gaat hier dus om verantwoording afleggen over het beleid en dit transparant maken. Bij de vrijwillige bijdrage is daarnaast nu al sprake van specifieke bepalingen over instemmingsrecht over de hoogte en de opbouw van de bijdrage, evenals over de vorm van de overeenkomst waarmee die bijdrage wordt afgesproken tussen deelnemers en instelling.

- Daarnaast komt er een servicedocument van Bve Raad en Jongerenorganisatie Beroepsonderwijs (JOB) waarin uitgebreid wordt ingegaan op de wijze waarop de vrijwillige bijdrage het beste vorm kan krijgen.

8.3 Opvattingen van de raad

Ondernemerschap in de publieke dienstverlening staat de laatste tijd flink in de belangstelling. De aandacht voor ondernemerschap in de nota *Koers BVE* past dan ook perfect in die trend.

De raad heeft met instemming kennis genomen van de activiteiten die het kabinet zich voorneemt om ondernemerschap te bevorderen in de bve-sector, zowel bij de instelling en de docent als bij de deelnemers. De raad wijst erop dat hij op afzienbare termijn advies zal uitbrengen over de notie van ondernemerschap in de publieke dienstverlening.

Daarbij zal het thema conceptueel worden verkend en wordt in het bijzonder gekeken naar de uitwerking van dat concept in de sectoren onderwijs, zorg/welzijn en woningcorporaties. De raad wil daarin belichten wat hij onder ondernemerschap verstaat, wat succes- en faalfactoren zijn en onder welke voorwaarden ondernemerschap in de publieke dienstverlening tot zijn recht komt. Op dit moment volstaat de raad daarom met enkele opmerkingen en kanttekeningen bij *Koers BVE*.

Koers BVE geeft geen antwoord op de vraag of het onderwijspersoneel zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin goed is toegerust om de uitdaging aan te gaan. Door de invoering van competentiegericht beroepsonderwijs wordt het geconfronteerd met forse veranderingen in de aard van het werk en de vormgeving van het onderwijs. Dit vereist een andere benadering van de professionaliteit van het personeel. De onderwijssector zal hiertoe voldoende concurrerend moeten zijn op de arbeidsmarkt om de nodige kwaliteit binnen te halen en te houden.

In dat perspectief bezien vindt de raad de oplossingen in *Koers BVE* te mager. *Koers BVE* mikt op de verantwoordelijkheid van de docenten voor de eigen leerloopbaan en op de werving van docenten onder bredere doelgroepen (zij-instroom)³. De raad ziet een goed perspectief in het ontwikkelen van een samenhangende kwalificatiestructuur voor onderwijsberoepen, maar vreest dat dit pas op lange termijn vruchten afwerpt. Maatregelen zijn nu nodig om de professionaliteit van het huidige docentencorps te garanderen en de responsiviteit voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Zonder competentiegericht vakmanschap geen kenniseconomie. Dat geldt ook, en zelfs in sterkere mate, voor het onderwijspersoneel. Er treedt immers een aanzienlijke verschuiving op in de competenties waarover het onderwijspersoneel moet beschikken. De onderwijsvernieuwing stelt aan hen andere en vaak ook hogere eisen. *Koers BVE* geeft

3 Ministerie van OCW, *Koers BVE*, op.cit., p. 67.

daarvan een goed overzicht⁴. De lerarenopleidingen zullen competentiegericht moeten gaan werken.

De raad onderstreept de noodzaak dat docenten, bijvoorbeeld via detachering, in de praktijk van het bedrijfsleven hun vakbekwaamheid toetsen en door bijscholing opwaarderen. Zij kunnen ook vaker in het bedrijfsleven als docent in praktijksituaties functioneren. Instellingen zullen middelen daarvoor dienen te reserveren. Ook zullen zij daarover afspraken moeten maken met de medezeggenschaps- of ondernemingsraad.

Daarnaast zal de vraag moeten worden beantwoord hoe het middelbaar beroepsonderwijs zijn positie op de arbeidsmarkt kan versterken, mede gelet op de hoge verwachte vervangingsvraag in de sectoren onderwijs en onderzoek voor de komende jaren⁵. Onderzoek toont verder aan dat hoogopgeleide medewerkers in het voortgezet onderwijs en wetenschappelijk onderwijs gemiddeld respectievelijk 30 en 20 procent minder verdienen dan in een functie met vergelijkbaar opleidingsniveau in de marktsector⁶. De onderzoekers verwachten dat de achterblijvende salariëring zal leiden tot een stagnerend aanbod van gekwalificeerd personeel in het onderwijs.

Tegen deze achtergrond ondersteunt de raad de recent ontwikkelde aanpak van de Werkgroep Dynamisering Beroepsonderwijs van het Innovatieplatform⁷. Daarin benadrukt de werkgroep onder meer het belang van het professionaliseren van het HRM-beleid van onderwijsinstellingen om van managers onderwijskundige leiders te maken en docenten toe te rusten voor hun nieuwe rol bij de vernieuwing van het beroepsonderwijs.

Ten slotte

In dit advies blikt de raad op de toekomst van de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie op de middellange termijn, aan de hand van de beleidsnota *Koers BVE*. Hij betuigt zijn instemming met de grote lijnen van het door het kabinet ingeslagen weg, ook al plaatst hij hier en daar een kanttekening bij de uitwerking van dat beleid. De raad vindt het een positieve ontwikkeling dat de onderwijsinstellingen de weg zijn ingeslagen naar het verder uitbouwen van hun rol als maatschappelijke onderneming. Hij stelt deze ontwikkeling nader aan de orde in een nog uitbrengen advies, waarin het concept van ondernemerschap in de publieke dienstverlening in een groter verband wordt geanalyseerd.

4 Ministerie van OCW, *Koers BVE*, op.cit., p. 39.

5 Zie RWI, *Vergrijzing en vervanging, een analyse van de gevolgen van het uitstromen van de babyboomgeneratie voor de arbeidsmarkt*, uitgevoerd door RWI en ROA voor de jaren 2006 en 2007 en daarna, Den Haag 2004.

6 SEO en AIAS, *Beloningsverschillen tussen marktsector en collectieve sector in 2001*, onderzoek uitgevoerd in opdracht van het ministerie van BZK, Den Haag 2003.

7 F. Leijnse, J.W. Vos en J. Geelhoed, *Beroepswijs beroepsonderwijs, voorstellen voor vernieuwing van het beroepsonderwijs*, Eindrapportage werkgroep dynamisering beroepsonderwijs van het Innovatieplatform, Den Haag, 8 oktober 2004, p. 14.

Dit advies richt zich sterk op de voortschrijdende tendens tot netwerkvorming in de bve-sector. In deel 1 van het advies schetst de raad de context en achtergronden van deze ontwikkeling. In deel 2 van het advies is vooral gekeken naar het belang van duurzame en niet-vrijblijvende relaties tussen alle betrokken partijen in de regio. Dat is nodig om te komen tot effectieve vormen van samenwerking, waardoor het maatschappelijk ondernemerschap van onderwijsinstellingen inhoud kan krijgen. In die zin benadrukt de raad in dit advies *Opleiden is net-werken* het belang van netwerken voor opleiden in deze sector waar leren en werken zozeer met elkaar zijn verweven dat opleiden net werken is.

Den Haag, 17 december 2004

H.H.F. Wijffels
voorzitter

N.C.M. van Niekerk
algemeen secretaris