

(Student)ondernemerschap

De ervaring van Hogeschool Saxion leert dat ondernemerschapsonderwijs werkt wanneer je drie principes borgt,

schrijven Hein Roelfsema en André Roos: meet wat ertoe doet, organiseer ecosystemen per domein en veranker dit

alles structureel in de curricula.

Van intentie naar duurzame bedrijvigheid

Wat bestuurders kunnen doen om ondernemend gedrag te laten ontstaan

Hein Roelfsema & André Roos

Hogeschool Saxion, Enschede



Het Nederlandse ondernemerschapsonderwijs is niet spontaan ontstaan. Het is gegroeid dankzij het landelijke valorisatieprogramma dat sinds 2010 een groot aantal initiatieven financierde en *Centres for*

Entrepreneurship hielp opzetten. Dit programma, gedragen door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en gefinancierd door de ministeries van Economische Zaken en Onderwijs, positioneerde valorisatie als derde pijler naast onderwijs en onderzoek. Het stimuleerde niet alleen studentondernemerschap, maar ook incubatievoorzieningen, kennistransfer via holdings en duurzame relaties met het regionale bedrijfsleven. In deze infrastructuur kunnen studenten hun intenties vormen, beproeven en vertalen naar actie. Juist de combinatie van vakonderwijs, incubatie en netwerk leerde ons een simpele les: wie tijdens de studie al oefent met het ondernemersvak, maakt na afstuderen een soepelere overstap naar de praktijk.

Intentie vormt geen eindpunt, maar het begin van een leer-route. Saxion organiseert die route bewust: het meet ondernemende intenties over meerdere jaren, biedt programma's en faciliteiten om veilig te experimenteren en verbindt startende studenten vroegtijdig met investeerders, mentoren en praktijkpartners. Centres for Entrepreneurship en incubators fungeren als vindplaats voor de vonk en als landingsplaats

voor de eerste klanten. Zo worden de laatste meters van studie naar markt geen sprong in het diepe, maar een begeleide doorstroom met zicht op vervolfinanciering en netwerk.

Twee spanningen kleuren de doorstroom. De eerste is schaal en realisme: internationale en Nederlandse cijfers laten zien dat ongeveer 4 procent van de afgestudeerden binnen drie jaar een onderneming start. Dat is geen tegenvaller, maar een realistische maatstaf die verwachtingen tempert en het belang van goede begeleiding vergroot. Voor Saxion geldt hetzelfde beeld: in de afgelopen jaren begonnen ongeveer 1900 studenten aan een vorm van ondernemerschap, variërend van zzp-routes tot schaalbare start-ups. Zulke aantallen vragen om consequente dienstverlening, roosterruimte en een portfolio aan routes, zodat potentieel niet verdampt in de laatste studiefase of kort na afstuderen. De opdracht is niet méér losse activiteiten, maar beter ontworpen leerlijnen die intentie duurzaam omzetten in gedrag, met ruimte voor experiment én reflectie. Samenhang telt.

De tweede spanning is conjunctureel: bezuinigingen in het hoger onderwijs zetten juist die activiteiten onder druk die nog niet overal tot de harde kern worden gerekend. Terwijl innovatie en ondernemerschap essentieel zijn voor nieuwe economische activiteit en succes in de maatschappelijke

(Student)ondernemerschap

transities, is structurele verankering in primaire processen onvolledig. De vraag verschuift daarom van stimuleren naar borgen: hoe leg je ondernemerschap vast in curricula, toetsing, onderwijslogistiek en onderzoekslijnen? Een sterker samenspel met lectoraten en een betere aansluiting tussen onderwijs, incubatie en arbeidsmarkt brengt die borging binnen bereik.

Ondernemende intenties

Hogeschool Saxion volgt sinds 2016 systematisch de ondernemende intenties van studenten. Jaarlijks, voorafgaand aan het studiejaar, melden studenten of zij geen intentie hebben, 'misschien' overwegen te ondernemen, na afstuderen willen starten, tijdens de studie willen starten of al gestart zijn. Het gaat om 17.536 studenten, verdeeld over Business, Health & Education en STEM (*science, technology, engineering & mathematics*), met een lichte meerderheid aan vrouwen. Door elk jaar dezelfde vraag te stellen ontstaat er geen losse momentopname, maar een tijdpad van ambities, bijstellingen en doorzetten. Precies die dynamiek biedt bestuurders handlingsperspectief, omdat zichtbaar wordt waar intentie doorgaat in gedrag, waar energie weglekt en welke studentgroepen iets anders nodig hebben dan het gemiddelde programma. De meting hebben we bewust eenvoudig gehouden, zodat de resultaten per cohort en domein vergelijkbaar blijven en teams door de jaren heen kunnen leren zonder methodische breuken.

De eerste les uit meerdere cohorten is nuchter: ondernemende intentie volgt geen rechte lijn. De middengroep van twijfelaars neemt af, het aandeel zonder intentie groeit iets en tegelijkertijd stijgt het aandeel studenten dat al tijdens de studie start. De opleiding werkt dus als versneller én filter: studenten scherpen ambities, ontdekken sterke kanten en kiezen soms bewust voor andere routes. Voor bestuurders betekent dit dat dynamiek normaal is en dat sturen op beweging verstandiger is dan sturen op enkelvoudige eindcijfers. De vraag wordt concreet: op welke momenten in het programma voeg je ruimte, voorbeelden en begeleiding toe om de gewenste schuif te realiseren? Goed ontwerp richt

zich dus niet op één *silver bullet*, maar op een reeks kleine muisklikken die merkbaar optellen.

Om gericht te kunnen handelen onderscheidt Saxion zes cruciale overgangen: van positieve intentie naar starten, van gestart naar stoppen, van positieve intentie naar geen intentie, van 'misschien' naar positief, van geen intentie naar positief en van 'misschien' naar geen intentie. Deze conversies vertalen abstracte ambities naar concrete beslismomenten in de studentreis. Ze lijken op de logica van doorstroom en uitval in kwaliteitszorg: niet de eindstand maar de transities bepalen het rendement. Door deze overgangen per domein en geslacht te volgen, wordt zichtbaar waar een kleine interventie onevenredig veel oplevert. Het geeft 'stuurinformatie' die teams in onderwijs en incubatie in dezelfde taal kunnen bespreken en testen. Denk aan het koppelen van venture-opdrachten aan vakken waar veel twijfelaars zitten, of het versterken van mentoring in groepen waar intentie zichtbaar erodeert. Zulke microkeuzes verlagen drempels precies op het juiste moment.

De stap van intentie naar gedrag is de vuurproef. Gemiddeld zet 14,8 procent van de studenten met een positieve intentie die ambitie om in daadwerkelijk starten tijdens de studie. Achter dit gemiddelde schuilen scherpe verschillen: mannen zetten de stap vaker dan vrouwen (17,6 tegenover 8,1 procent), en vooral STEM valt op met 23 procent doorstroom, tegenover 13,2 procent in Business en 6,6 procent in Health & Education. Dit wijst minder op talentverschillen dan op context en voorbeelden: waar ondernemerschap vanzelfsprekender is, vertaalt intentie sneller in actie. Het bestuurlijke antwoord is dus domeinsensitief ontwerpen in plaats van generieke interventies. In STEM betekent dat bescherming van prototyping-tijd en vroege IP-advisering (intellectueel eigendom); in Health & Education vraagt het om herkenbare taal, rolmodellen en opdrachten die praktijkvernieuwing en professioneel eigenaarschap belonen als volwaardig ondernemend handelen.

Erosie van intentie

Tegelijkertijd is er erosie van intentie. Meer dan de helft van de studenten die aanvankelijk positief zijn, verliest die ambitie gaandeweg; in totaal 55,3 procent. Bij vrouwen is dat 67,5 procent en binnen Health & Education zelfs 68,9 procent. Erosie is niet per se mislukking; het kan ook een reële zelfinschatting of een aantrekkelijke baanoptie weerspiegelen. Maar als erosie voortkomt uit beïnvloedbare drempels – gebrek aan rolmodellen, taal die niet resoneert met het beroep, onderwijslogistiek die experimenteren ontmoedigt – dan is het een ecosysteemvraagstuk. Teams kunnen hierbij gerichte steun organiseren: mentoring door herkenbare alumni, microkansen en toetsing die ruimte laat voor pilots. Juist in groepen waar de intentie sneller erodeert, werkt een zichtbaar en betrouwbaar steunsysteem als tegenwicht en blijkt de stap naar gedrag minder hobbelig.

**De eerste les is
nuchter: ondernemende**

**intentie volgt
geen rechte lijn**

(Student)ondernemerschap

Met deze drie knoppen

kunnen bestuurders

de route van intentie

naar gedrag versterken

De middengroep bepaalt de marge. Slechts 9,2 procent van de 'misschien'-groep groeit door naar positieve intentie, terwijl 34,4 procent juist bijstelt naar 'geen intentie'. Vrouwen bewegen vaker weg dan mannen (40,5 tegenover 28,8 procent), met opnieuw de grootste afslag in Health & Education. Tegelijk laten de data zien dat late instroom reëel is: van studenten die aanvankelijk geen intentie hebben, ontwikkelt 30,1 procent tegen het einde van de studie toch een positieve ambitie, vooral in Business en STEM. Dat wijst op de kracht van passende ervaringen, mentoren en context. Wie twijfelaars en 'geen intentie'-studenten tijdig echte praktijkopdrachten biedt, kan de balans verschuiven. Een pilot in EdTech (educatieve technologie) op een stageschool, een wijkgerichte zorginnovatie of een korte sprint in een maaklab kan precies de kantelervaring zijn waardoor ondernemerschap legitiem en haalbaar wordt in de ogen van studenten.

Een onderschat signaal is stoppen onder starters. Van de studenten die in de eerste studiejaar al een bedrijf hebben, stopt ongeveer een derde later; bij vrouwen is dat zelfs ruim 43 procent. Dat zijn geen mislukkingen, maar indicaties dat continuïteit afhangt van onderwijslogistiek die meebeweegt: beoordelingsmomenten die niet botsen met pilots, ruimte voor klanttesten in plaats van extra verslagen en één loket dat coaching, IP-advies en netwerk verbindt. Waar zulke condities ontbreken, betaalt ondernemerschap de rekening van starre roosters. Instellingen die ondernemerschap standaard koppelen aan onderwijs en mentoring koppelen aan microkansen, zien dat afhaken afneemt en kwaliteit van starts toeneemt. Het gaat dus niet alleen om inspiratie, maar om ontwerp: wanneer vindt de pilot plaats, wie beoordeelt, welke ruimte is er voor iteratie en hoe sluit dit aan op stage of afstuderen? Die granulariteit maakt het verschil.

Uit deze bevindingen volgt een compact handelingsperspectief. Eén: timing. Een inspirerend gastcollege kan de vonk zijn, maar een venture-opdracht met echte klanten maakt er een vlam van. Twee: mentoring. Herkenbare mentoren en toegang tot relevante netwerken, zeker voor vrouwen en in domeinen waar ondernemen minder vanzelfsprekend is, werken als stille motor. Drie: meten. Volg de zes conversies per domein en geslacht, bespreek elk kwartaal transitie en

koppel concrete acties aan de plekken waar momentum ontstaat of wegkeert. Met deze drie knoppen kunnen bestuurders de route van intentie naar gedrag zichtbaar en voorspelbaar versterken, zonder te vervallen in generieke projecten. Het effect is cumulatief: kleine, goed getimede ingrepen verlagen drempels, vergroten herkenning en maken ruimte voor experiment, waardoor de totale doorstroom meetbaar groeit.

Leren, proberen, groeien

De organisatie bij Saxion is gebouwd om intentie zichtbaar, uitprobeerbaar en begeleid te maken. Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap (SCvO) vormt de spil met een modulair aanbod dat curriculaire en extracurriculaire samenbrengt. Binnen de curricula fungeren de minoren Startup Ondernemer (Nederlands- en Engelstalig) en Scale Up Ondernemer (Nederlandstalig) als schakel om ondernemend handelen als volwaardige leerroute te positioneren. Extracurriculaire zorgen trajecten als Ondernemen als Bijbaan, Your Online Side Hustle International (YOSHI), Level Up en Startup Factory voor routes op verschillende startniveaus, terwijl Women Entrepreneurs drempels verlaagt en herkenning vergroot. Faciliteiten – het Startup Fonds, de Topondernemersregeling, incubators op Saxion-locaties en zelfs een ondernemersbar – bieden middelen en een community. Netwerken als de Circle of Experts en de Circle of Investors openen toegang tot vervolfinanciering en regionale fondsen. Zo ontstaat één doorlopend geheel van leren, proberen en groeien met een aanzienlijke omvang van ruim vierhonderd studenten die jaarlijks worden begeleid.

De kracht zit in de koppeling tussen deze bouwstenen en de zes conversies. Startup Factory en Level Up richten zich op de stap van positieve intentie naar daadwerkelijk starten, met ritme, coaching en marktdialoog tot de eerste klant. Women Entrepreneurs en YOSHI focussen op erosie en lage herkenning, zeker bij vrouwen en internationale studenten. Ondernemen als Bijbaan biedt twijfelaars een laagdrempelige route om gedrag in kleine stappen te oefenen zonder dat studievoortgang in het gedrang komt.

De minoren verankeren beoordelingskaders en leggen de lat voor kwaliteit, terwijl het Startup Fonds groei van start-ups ondersteunt en zo microkansen creëert die als gedragssignaal werken. Elk instrument heeft zo een eigen plek in de transitie, wat de kans op doorstroom vergroot en uitval onder starters helpt temperen. Teams spreken hierdoor dezelfde taal over waar winst te halen is en kunnen interventies gericht toetsen op effect per domein en per cohort.

Frictie voorkomen

Curriculumontwerp en onderwijslogistiek zijn kritieke succesfactoren. Opdrachten met echte klanten, rubrics die ondernemend handelen beoordelen en vaste venture-vensters

(Student)ondernemerschap

in de jaarplanning voorkomen frictie tussen leren en ondernemen. In STEM betekent dit bescherming van prototyping-tijd, tijdige toegang tot labs en vroeg IP-advies; in Health & Education helpt een vertaling naar praktijkvernieuwing, professioneel eigenaarschap en maatschappelijke waardecreatie. Business-opleidingen kunnen als brug fungeren door interdisciplinaire teams te bouwen rond maatschappelijke cases uit zorg of onderwijs, waarmee realistische business-cases ontstaan voor de een en zinvolle marktroutes voor de ander. Waar de ritmes van minoren, accelerators en afstuderen goed in elkaar grijpen, verschuift het gesprek van 'mag dit wel?' naar 'hoe maken we dit zo dat het werkt voor student en studievoortgang?'. Dat ontwerpdenken is geen luxe, maar een randvoorwaarde voor continuïteit en kwaliteit.

Bestuurlijk vraagt dit om een andere logica: werk met portefeuilles van ecosystemen per domein in plaats van één generieke aanpak. Benoem een portefeuillehouder met mandaat om onderwijs, incubator, roostering en partners te verbinden en leg verantwoordelijkheid voor de zes conversies vast in de reguliere kwaliteitscyclus. Regionale partners – zorginstellingen, scholen, maakbedrijven en overheden – worden co-ontwerpers van opdrachten en timing, zodat doorstroom na afstuderen geen toeval is. Data sluiten de lus: de SCvO-jaar-rapportage bundelt aantallen en waarderungen van student-ondernemers en fungeert als feedbackmechanisme voor keuzes rond mentoren, microfinanciering en roostermaatregelen. Zo wordt 'leren' ook bestuurlijk consequent. In diezelfde lijn kan het onderzoekslint rond lectoraten als scharnier fungeren: toegepast onderzoek voedt venture-opdrachten, terwijl *living labs* studenten veilige ruimte bieden om met partners te experimenteren richting de markt.

Cijfers volgen

Wat levert dit op tijdens de studie? Gemiddeld zet bij Saxion 14,8 procent van de studenten met positieve intentie de stap naar daadwerkelijk starten. STEM-studenten doen dit bovengemiddeld (23 procent), Business-studenten in 13,2 procent van de gevallen en studenten Health & Education 6,6 procent. Mannen zetten de stap vaker dan vrouwen (17,6 tegenover 8,1 procent). Voor de continuïteit is onderwijslogistiek bepalend: ongeveer een derde van de starters stopt later; bij vrouwen zelfs ruim 43 procent. Dat onderstreept de noodzaak van venture-vensters, flexibele toetsing en geïntegreerde begeleiding om momentum niet te laten vastlopen op roosters. Opleidingen die kritieke momenten – pilot, eerste klantgesprek, aanvraagronde – in de jaarplanning markeren, reduceren afhaken en vergroten de kwaliteit van starts zichtbaar. Het punt is precies: condities maken gedrag mogelijk, cijfers volgen.

Na afstuderen zien we een kleiner, maar consistent aandeel. Ongeveer 4 procent van de afgestudeerden start binnen drie jaar een onderneming. Saxion past in dit beeld, met in de afgelopen jaren circa 1900 studenten die een vorm van

ondernemerschap begonnen, van zelfstandige professional tot start-up met groeiplannen. Deze cijfers houden verwachtingen realistisch en legitimeren investeringen in begeleiding ná de studie: toegang tot netwerken, vervolfinanciering en coaching bij de eerste groei. Ze laten ook zien dat de waarde van het ecosysteem verder reikt dan de campus; alumni blijven onderdeel van de community en brengen praktijkvragen terug de opleiding in. Zo wordt doorstroom een open route in plaats van een eenmalige sprong. Voor beleid betekent dit: versterk alumnilijnen, koppel vervolgprogramma's aan lectoraten en organiseer 'terugkommomenten' voor wie wil opschalen.

Nieuwe analyse

Een nieuwe LinkedIn-analyse van 12.000 alumni koppelde intenties in het laatste studiejaar aan activiteiten in de jaren erna. De uitkomst is een correlatie van circa 20 procent: een op de vijf studenten met een expliciete intentie in jaar vier is vijf jaar later nog actief als ondernemer. Dat resultaat maakt het lonend om juist in de eindfase te maximaliseren: intensieve coaching, zicht op vervolfinanciering, toegang tot relevante netwerken en ruimte in roosters leveren hier de grootste meerwaarde, ook in termen van doorstroom in de studie en vooral studentsucces. Het bevestigt bovendien dat meten geen doel op zich is, maar een manier om timing en taal van programma's aan te scherpen. Waar de intentie in het laatste jaar hoog is, kun je de 'laatste meters' extra bemensen; waar die laag is, weeg je *reframing* en micro-kansen zwaarder.

De impact van het ecosysteem blijkt ook uit ontwikkelroutes zoals het traineeship Fast Forward. Dit programma verbindt ondernemende jongprofessionals met innovaties voor het midden- en kleinbedrijf aan regionale organisaties, waardoor leren en waardecreatie parallel lopen. Werkgevers gaven in 2024 een tevredenheidsscore van 8, terwijl de voorlopige waardering van trainees in 2025 op 8,3 ligt. Deze 'leren-in-praktijkcontext'-trajecten zorgen ervoor dat ondernemerscompetenties beklijven, dat ondernemers netwerken

De les uit tien jaar

bouwen is dat

ondernemerschap

geen losse module is

(Student)ondernemerschap

opbouwen en dat doorstroom na afstuderen minder toevallig wordt. Ze functioneren feitelijk als verlengstuk van incubatie, dicht op echte vraagstukken en met concrete groeipaden. Voor instellingen is dit een logisch anker om alumni actief te blijven begeleiden en om regionale bedrijven te betrekken als co-ontwerpers van opdrachten, selectie en beoordeling.

Doorlopende kennisketen

In een tijd van schaarste is het verleidelijk om ondernemerschap als 'eerste bijzaak' te schrappen. Dat zou een vergissing zijn. De les uit tien jaar bouwen is dat ondernemerschap geen losse module is, maar een ontwerp vraag die dwars door onderwijs, onderzoek, roostering en kwaliteitszorg loopt. De prioriteit verschuift daarom van aanjagen naar borgen: ontwerp curricula met echte klantopdrachten, leg venture-vensters vast in roosters, definieer rubrics die ondernemend handelen beoordelen en koppel incubatie aan onderwijs én onderzoek.

Bestuurlijk eigenaarschap per domein maakt gerichte keuzes mogelijk, met expliciete aandacht voor doelgroepen en contexten waar de drempels hoger liggen. De kern: maak het primair proces ondernemender, niet het bijprogramma. Alleen zo rendeert elke geïnvesteerde euro dubbel: in studentontwikkeling en studentsucces én in regionale waardecreatie.

Lectoraten kunnen het scharnier vormen tussen toegepast onderzoek, innovatie en ondernemerschap. Door onderzoeksprojecten te koppelen aan venture-opdrachten, IP-advisie vroeg in onderwijsopdrachten te integreren en living labs open te stellen voor studententeams, ontstaat een doorlopende kennisketen. Deze koppeling past bij de stevige positie die onderzoek in het hoger beroepsonderwijs krijgt en maakt de stap naar de markt minder toevallig en beter toetsbaar. Het is bovendien een manier om partners in zorg, onderwijs en techniek langdurig te verbinden aan het curriculum. Studenten werken daarbij aan echte vraagstukken, terwijl docenten en onderzoekers leeropbrengsten terugvertalen naar onderwijsontwerp en regionaal beleid. Zo verschuift de vraag van 'of' naar 'hoe' ondernemerschap vanuit onderzoek de samenleving bereikt. Dat geeft ook houvast in discussies over bezuinigingen: wat werkt, blijft zichtbaar via resultaten in labs en ventures.

Metten is leren

Metten is sturen, maar vooral leren. Start met een nulmeting op de zes conversies, uitgesplitst naar domein en geslacht. Gebruik die als dashboard in de reguliere kwaliteitscyclus, bespreek elk kwartaal de transities en koppel acties aan de plekken waar momentum ontstaat of weglekt. De SCvO-jaarrapportage – met aantallen en waardering van student-ondernemers – dient hierbij als feedbacklus naar opleidingen

en management. Kies per domein twee scherp ontworpen pilots: in Health & Education bijvoorbeeld reframing van taal, zichtbare rolmodellen en stages met ondernemende opdrachtgevers; in STEM bescherming van prototyping-tijd en vroege marktdialoog; in Business structurele kruisbestuiving met maatschappelijke cases. Zo verschuift sturen van vage ambities naar meetbaar, herhaalbaar verbeteren. Deel de voortgang publiek, zodat teams van elkaar leren en succesdefinities gemeenschappelijk worden.

De Saxion-ervaring leert Nederland dat ondernemerschapsonderwijs werkt wanneer je drie principes borgt: meten wat ertoe doet, domeinspecifiek organiseren en structureel verankeren. Meet niet het aantal start-ups, maar de zes transities van intentie naar gedrag; daarmee stuur je op de momenten waar de meeste winst te halen is. Organiseer ecosystemen per domein met venture-vensters, mentoring en toegang tot labs, fondsen, zodat twijfelaars doorzetten en starters blijven. Veranker dit in curricula, toetsing en onderzoekslijnen, en maak de laatste meters naar de markt zichtbaar met incubatie en alumnilijnen. Juist bij bezuinigingen is dit geen luxe: zo verschuift valorisatie van project naar onderwijscompetentie en wordt intentie duurzame bedrijvigheid. Dat is de les: geen losse projecten, maar een systeem dat timing, taal en toegang regelt.

Bestuursvoorzitter Inge Grimm over het belang van het vergroten van ondernemerschap aan Hogeschool Saxion: 'Na jaren van ondernemerschap aanjagen door middel van een apart gepositioneerd centrum, zetten we nu de logische vervolgstap naar verdere integratie in het onderwijs. Dit is mogelijk dankzij de bereikte resultaten. Het is, kortom, nu de juiste stap om nog meer ondernemende professionals op te leiden en het ondernemerschap te vergroten.'

Hein Roelfsema

is lector Regionale Ontwikkeling en Ondernemerschap aan Hogeschool Saxion. Daarnaast is hij managing director van het Global Entrepreneurship Network Nederland, voorzitter van de gezamenlijke Centres for Entrepreneurship en lid van het managementteam van de Dutch Academy for Research in Entrepreneurship

André Roos

is directeur van het Saxion Centrum voor Ondernemerschap, lid van de raad van toezicht van het Ondernemershuis Stedendriehoek, bestuursvoorzitter van het vroege fase-investeringsfonds RedMedTech Discovery Fund en bestuurslid van de gezamenlijke Centres for Entrepreneurship en het recent opgerichte Knowledge Exchange & Entrepreneurship Network – Netherlands