

ABD17-111 Ondernemerschap & ondernemendheid in het mbo

Rapport Literatuurverkenning ondernemerschap mbo



## Ondernemerschap & ondernemendheid in het mbo

*Resultaten literatuurverkenning*

4 april 2018

Team ABD

# Inhoudsopgave

<b>Conclusies &amp; aanbevelingen .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Ondernemerschapsonderwijs in het mbo.....</b>	<b>7</b>
2.1 Terugblik .....	7
2.2 Verankering in het mbo .....	8
<b>3 Definities, typologie &amp; kenmerken .....</b>	<b>10</b>
3.1 Definities .....	10
3.2 Typologieën.....	12
3.3 Kenmerken ondernemers .....	14
<b>4 Succesfactoren, trends, skills &amp; competenties .....</b>	<b>17</b>
4.1 Succesfactoren .....	17
4.2 Trends en impact .....	18
4.3 Skills en persoonlijkheid .....	19
4.4 Competenties .....	22
<b>5 Ondernemerschapsonderwijs .....</b>	<b>24</b>
5.1 Hoe ondernemers leren .....	24
5.2 Effectiviteit ondernemerschapsonderwijs.....	25
5.3 Inrichting ondernemerschapsonderwijs .....	27
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1 Cijfers mbo ondernemerschap .....	30
Bijlage 2 Succesfactoren ondernemerschap .....	33
Bijlage 3 Overzicht gedrag/skills/vaardigheden .....	37
Bijlage 4 EntreComp model .....	39
Bijlage 5 Bronnenoverzicht.....	44

## Conclusies & aanbevelingen

### Onderzoek 'Ondernemerschap en ondernemendheid in het mbo'

Deze literatuurverkenning maakt onderdeel uit van het onderzoek 'Ondernemerschap en ondernemendheid in het mbo' met als centrale vraag: *Is het mogelijk om voor mbo-kwalificaties met een ondernemerschapscomponent, een gezamenlijke body of knowledge and skills te ontwikkelen?*

Het totale onderzoek bestaat uit vier onderdelen: een literatuurverkenning; een kwantitatieve verkenning; een verkennend onderzoek via interviews met ondernemers en dossieranalyse.

In deze literatuurverkenning staan de volgende vragen centraal:

- Op welke manier zijn ondernemerschap en ondernemend gedrag opgenomen in de kwalificatiestructuur van het mbo?
- Wat wordt er bedoeld met ondernemerschap en ondernemend gedrag en welke definities en typologieën worden (momenteel) gehanteerd?
- Wat kenmerkt ondernemerschap en ondernemend gedrag in termen van kennis, skills en competenties?
- In welke mate zijn ondernemerschap of ondernemend gedrag 'te leren' en wat maakt ondernemerschapsonderwijs effectief?

## Conclusies

### Verankering van ondernemerschap in het mbo

Binnen de herziene kwalificatiestructuur (HKS) is *ondernemerschap* opgenomen als een volwaardige drie- of vierjarige opleiding, als een eenjarige niveau 4 kopopleiding voor gediplomeerde niveau 3 studenten en via een reeks keuzedelen: 'oriëntatie op ondernemerschap', 'ondernemerschap mbo', 'ondernemer Educatie, Dans, Acteren, Zang' en 'ondernemend vakmanschap' (geschikt voor niveau 3 en 4 of niveau 2). *Ondernemendheid*, c.q. *ondernemend gedrag* is binnen de HKS opgenomen via de keuzedelen 'ondernemend gedrag' (geschikt voor niveau 1 en 2 of 3 en 4).

In de HKS zijn ca. 39 ondernemerschapskwalificaties opgenomen. Op basis van dossieranalyse zijn er ca. 21 verschillende kerntaken op het gebied van ondernemerschap. Deze kerntaken focussen zich op het oriënteren/voorbereiden op ondernemerschap, het starten van een onderneming en het ondernemen/runnen van een onderneming. In het schooljaar 2016/2017 volgen 40.651 studenten een opleiding met een ondernemerschapscomponent: 640 bbl'ers en 40.011 bol-studenten.

Een actueel overzicht van de kwaliteit en/of effect van ondernemerschapsonderwijs is niet beschikbaar. Sinds de peilingen uit 2012 is hier geen integraal onderzoek meer naar gedaan.

### Definities ondernemerschap

In 2007 werd 'ondernemerszin en initiatief' opgenomen als een van de acht sleutelcompetenties in het Europees Referentiekader voor een Leven Lang Leren. De Europese Commissie definieert ondernemerschap als "het vermogen van een individu om ideeën om te zetten in actie. Het omvat creativiteit, innovatie, het nemen van risico's, het vermogen om projecten te plannen en te beheren om doelstellingen te bereiken". Het recent ontwikkelde Europese EntreComp-model hanteert ook een brede definitie van ondernemerschap. Ondernemerschap wordt beschouwd als een transversale competentie die toepasbaar is op alle aspecten van leven en geldt voor zowel individuen, groepen,

teams als organisaties. In de essentie draait ondernemerschap om waarde creatie. Deze definiëring sluit nauw aan bij definitie van de Europese Commissie.

In relatie tot de gehanteerde begrippen in het mbo concluderen we dat:

- ondernemendheid c.q. ondernemend gedrag veel verwantschap vertonen met zowel de brede Europese definitie alsook de 21-eeuwse vaardigheden;
- ondernemerschap specifiek hoort bij opleidingen die opleiden voor het beroep ondernemer. Het past binnen de brede Europese definitie, maar is binnen het mbo smaller gedefinieerd en gekoppeld aan een beroep.

### **Typologieën ondernemerschap**

Door de jaren heen zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd om de diversiteit aan vormen van ondernemerschap op een logische wijze in te delen. Waar ondernemers in beginsel vooral werden ingedeeld op basis van bedrijfsomvang, omzet of type ondernemer (bijv. vrouw, groen, jong vs. oud) is een verschuiving te zien naar een indeling in 'fasen van ondernemerschap' met indicatoren zoals *ambitie*, *innovatie* en *waarde creatie*. Daarmee is een verbinding gelegd met de eigenschappen of het onderscheidend vermogen van ondernemers c.q. ondernemerschap.

### **Persoonlijkheid, skills en competenties van ondernemers(chap)**

Uit deze literatuurverkenning blijkt een veelheid en diversiteit aan internationale studies en publicaties over ondernemerschap. Er is veel aandacht voor de 'entrepreneurial personality', 'entrepreneurial skills' en ondernemerschapscompetenties. In diverse onderzoeken wordt gerapporteerd over het belang van persoonlijke eigenschappen/skills in relatie tot de ontwikkeling van een *ondernemende houding* en de relatie tussen persoonlijke eigenschappen/skills en (effectief) *ondernemerschap*. Ook blijkt uit onderzoek dat een ondernemende houding en ondernemerschapscompetenties - of tenminste aspecten daarvan - ontwikkelbaar zijn.

We besteden specifieke aandacht aan het recent ontwikkelde Europese EntreComp-model. Dit model benadert ondernemerschap vanuit een brede context, dus niet specifiek refererend aan het beroep ondernemer. Het model definieert en beschrijft ondernemerschap als competentie en geeft een gemeenschappelijk begrippen- en referentiekader voor initiatieven op het gebied van ondernemerschapsonderwijs of ondernemend leren. Het gaat uit van drie competentiegebieden met 15 competenties. Het hieraan gekoppelde voortgangsmoedel bestaat uit vier hoofdniveaus (basis, gevorderd, vergevorderd en expert) waarbinnen subniveaus benoemd zijn. De 442 leeruitkomsten, die aan het model gekoppeld zijn, zijn vooral onderwijsontwikkelaars van toegevoegde waarde. In de publicatie wordt uitdrukkelijk vermeld, dat hoewel het model op basis van zeer uitgebreid onderzoek tot stand is gekomen, het model nog niet op grote schaal is geadopteerd en getest/toegepast in de praktijk.

Uit de literatuurverkenning blijkt dat er ook kanttekeningen worden geplaatst ten aanzien van de resultaten uit onderzoek naar persoonlijkheid, skills en competenties. Veel onderzoek is gebaseerd op meta-analyses, theorie- en modelvorming. Er wordt een duidelijke behoefte uitgesproken aan meer empirisch onderzoek.

### **Effectiviteit van ondernemerschapsonderwijs**

In diverse (inter)nationale publicaties wordt verslag gedaan van het positieve effect van scholing in relatie tot de ontwikkeling van een ondernemende houding of ondernemerschapsvaardigheden. Het betreft veelal studies in het hoger onderwijs en niet het mbo. Ook zijn er onderzoeken die aantonen dat ondernemerschapsonderwijs bijdraagt aan kansen op de arbeidsmarkt. Hierbij kan de kanttekening worden geplaatst dat de effectiviteit van ondernemerschapsonderwijs op basis van onderzoek niet altijd evident is.

Kenmerken van succesvol ondernemerschapsonderwijs zijn bijvoorbeeld contextrijk, activerend, projectmatig, interdisciplinair samenwerkend en aandacht voor vakkennis. Daarnaast is het van belang dat het wordt aangeboden door gekwalificeerde docenten, in een doorlopende leerlijn en in een samenhangend niveau-doorsnijdend programma waarin competenties geïntegreerd zijn. Naast meer algemene conclusies zien we ook recente publicaties die focussen op het leren van specifieke ondernemerschapsvaardigheden en in welke omstandigheden dat het beste kan plaatsvinden.

Op basis van de resultaten van deze literatuurverkenning concluderen we dat het mogelijk is om voor mbo-kwalificaties met een ondernemerschapscomponent een gezamenlijke body of knowledge and skills te ontwikkelen.

## **Aanbevelingen**

### **Aanbeveling 1**

Aanbevolen wordt om binnen het mbo - en in het kader van doorlopende leerlijnen ook in nauwe samenhang met de andere onderwijsniveaus - te zorgen voor een heldere definiëring en omschrijving van 'ondernemerschap' in al haar verschijningsvormen:

- dat is afgestemd op de Europese definitie van ondernemerschap;
- waarbij de relatie met 21-eeuwse vaardigheden in kaart is gebracht;
- dat aansluit bij de praktijk en wordt afgestemd op recente relevante typologieën. Op die manier kunnen verschillende typen, fases of niveau van ondernemerschap worden onderscheiden.

### **Aanbeveling 2**

In deze verkenning zijn diverse – op literatuur gebaseerde - overzichten van trends, succesfactoren, skills, vaardigheden en competenties van ondernemerschap opgenomen. Binnen de wetenschap is er niet altijd volledige consensus over wat precies tot het domein van ondernemerschap behoort en wat niet. Op basis van deze overzichten komt echter wel een profiel naar voren dat gebruikt kan worden als bronmateriaal voor de verdere ontwikkeling van een gemeenschappelijke body of knowledge.

In het bijzonder kan het EntreComp-model toegevoegde waarde bieden bij zowel de verdere definiëring van ondernemerschap alsmede de ontwikkeling van een gemeenschappelijke body of knowledge and skills. Samen met de informatie uit de interviews, de dossieranalyse en nog nader te bepalen activiteiten, is dit een nuttig bronmateriaal. Daarnaast kunnen de verkregen inzichten gebruikt worden bij het onderhoud van ondernemerschapskwalificaties, bijvoorbeeld als screening om te bepalen of zij nog up to date zijn.

### **Aanbeveling 3**

Wetenschappelijke publicaties en discussies met betrekking tot ondernemerschap en ondernemendheid (persoonlijke eigenschappen, skills en competenties) helpen om kritisch te blijven en theoretisch onderzoek te onderscheiden van empirisch onderbouwde feiten. Er ligt een schat aan informatie die gebruikt kan worden bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke body of knowledge and skills.

Een goede onderbouwing vormt de fundering van een gemeenschappelijke basis en de opmaat voor doorlopende leerlijnen. Daarom wordt aanbevolen om expertise vanuit het beroepenveld, onderwijs en (wetenschappelijke) experts op het gebied van ondernemerschap(sonderwijs) te bundelen. Zowel bij het ontwikkelen van een body of knowledge and skills voor ondernemerschapskwalificaties alsook voor de manier waarop ondernemendheid in relatie tot 21-eeuwse vaardigheden binnen de brede definiëring van ondernemerschap een plaats krijgt in het mbo.



# 1 Inleiding

Binnen de herziene kwalificatiestructuur (HKS) is *ondernemerschap* opgenomen als een volwaardige drie- of vierjarige opleiding, als een eenjarige niveau 4 kopopleiding voor gediplomeerde niveau 3 studenten en via een reeks keuzedelen: 'oriëntatie op ondernemerschap', 'ondernemerschap mbo', 'ondernemer Educatie, Dans, Acteren, Zang' en 'ondernemend vakmanschap' (geschikt voor niveau 3 en 4 of niveau 2). *Ondernemendheid*, c.q. *ondernemend gedrag* is binnen de HKS opgenomen via de keuzedelen 'ondernemend gedrag' (geschikt voor niveau 1 en 2 of 3 en 4).

De organisch gegroeide structuur van kwalificaties en keuzedelen is met de beste bedoelingen ontwikkeld maar het resultaat is niet naar volle tevredenheid van onderwijs en bedrijfsleven. Het onderwijsveld wordt voor uitvoeringsproblemen gesteld. Transparantie, herkenbaarheid en aansluiting tussen de verschillende niveaus en tussen vmbo-mbo-hbo ontbreken. Daarom is SBB medio 2017 een onderzoek gestart.

## **Doel onderzoek**

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *Is het mogelijk om voor mbo-kwalificaties met een ondernemerschapscomponent, een gezamenlijke body of knowledge and skills te ontwikkelen?*

Op basis van dit onderzoek wil SBB inzicht verkrijgen in:

- de mate van overlap/verschil op het gebied van ondernemerschap en ondernemendheid/ ondernemend gedrag in de huidige kwalificatiestructuur;
- de mate waarin de huidige werkprocessen en de in gedrag uitgewerkte competenties van beginnend beroepsbeoefenaren aansluiten bij de beroepspraktijk en voldoende toekomstgericht zijn;
- de componenten van een en overkoepelende body of knowledge and skills op het gebied van ondernemerschap en ondernemendheid.

Het totale onderzoek bestaat uit vier onderdelen namelijk: een literatuurverkenning; een kwantitatieve verkenning (data met betrekking tot kwalificaties en studenten); een verkennend onderzoek (via interviews) onder vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en dossieranalyse.

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de resultaten van de literatuurverkenning en de basisgegevens van de kwantitatieve verkenning (onderdeel 1 en 2). De resultaten van de interviews (onderdeel 3) en de dossieranalyse (onderdeel 4) zijn in separate rapporten vastgelegd. Aanvullend is er een overkoepelende publicatie waarin de resultaten van de literatuurstudie en de interviews zijn samengevat en conclusies worden getrokken met betrekking tot de centrale vraagstelling.

## **Leeswijzer literatuurverkenning**

In de literatuurverkenning wordt ingezoomd op de volgende vragen:

- Op welke manier is ondernemerschap en ondernemend gedrag opgenomen in de kwalificatiestructuur in het mbo? (hoofdstuk 2)
- Wat wordt er bedoeld met ondernemerschap en ondernemend gedrag en welke definities worden (momenteel) gehanteerd? Is er een onderscheid in 'type' en 'fasering' van ondernemerschap? En zo ja, welke typologieën zijn (momenteel) gangbaar? (hoofdstuk 3)
- Wat kenmerkt ondernemerschap en ondernemend gedrag in termen van kennis, skills en competenties? Wat maakt ondernemers en/of ondernemend gedrag succesvol? (hoofdstuk 4)
- In welke mate is ondernemerschap 'te leren'? Wat is er bekend over de effectiviteit van ondernemerschapsonderwijs en de manier waarop onderwijs wordt vormgegeven en aangeboden? (hoofdstuk 5).

## 2 Ondernemerschapsonderwijs in het mbo

In het eerste hoofdstuk blikken we kort terug naar nut en noodzaak van de aandacht voor ondernemerschap en ondernemend gedrag in het mbo. We lichten toe welk effect dit heeft gehad op de inbedding in het mbo. Vervolgens staan we stil bij de manier waarop ondernemerschapsonderwijs momenteel in de herziene kwalificatiestructuur (HKS) van het mbo is opgenomen. We geven een toelichting op de betreffende kwalificaties en keuzedelen. We sluiten het hoofdstuk af met relevante cijfers over het aantal studenten, gediplomeerden, vacatures en leerbedrijven.

### 2.1 Terugblik

“Van 2005 tot 2012 zijn ondernemerschapsonderwijs en een ondernemende houding en gedrag van leerlingen en studenten in alle onderwijssectoren in Nederland gestimuleerd via subsidieprogramma's. Aanvankelijk liep dit via het partnerschap Leren Ondernemen, vanaf 2008 via het Actieprogramma Onderwijs en Ondernemen (Bal et al., 2007; Van Esch, Petit & Smulders, 2014). Binnen zeven actielijnen en met een subsidie van ongeveer 56 miljoen euro is een breed scala aan activiteiten ontplooid, in alle onderwijssectoren. De in 2012 geconstateerde inbedding in het onderwijs (in alle sectoren) leidde tot het stopzetten van specifiek op ondernemerschap/ondernemendheid gericht landelijk overheidsbeleid. Wel is er momenteel overheidsbemoediging met de link tussen ondernemerschap en het topsectorenbeleid, waar Centres of Expertise (CoE's, met het hbo) en Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's, met het mbo) concrete verschijningsvormen zijn. In deze CoE's en CIV's werken partners samen aan onderwijsvernieuwing, innovatieopdrachten en Leven-Lang-Leren programma's, om zo bij te dragen aan een goede aansluiting van studenten, docenten en ondernemers op de arbeidsmarkt, en aan het innovatievermogen en de kenniseconomie” (Van den Berg & Timmermans, 2017).

#### *Ondernemerschap steeds meer verankerd*

De uitkomsten van het onderzoek *Ondernemerschap in het onderwijs. Tweemeting* (Van der Aa, Geel, Van Nuland, 2012) wijzen er op dat ondernemerschap in het onderwijs - in vergelijking met de eerdere metingen in 2007 en 2010 - bij een groeiend aantal onderwijsinstellingen een vaste plek in de organisatie en het onderwijsaanbod heeft verworven. In het rapport worden de volgende conclusies getrokken:

- “Ten opzichte van de andere onderwijssectoren zijn er op de instellingen in het middelbaar beroepsonderwijs minder positieve resultaten gemeten. Hierbij moet direct worden opgemerkt dat ondernemerschap in het mbo in veel opzichten al min of meer verankerd was. Vooruitgang is dan minder eenvoudig te realiseren. Zowel in de mate van verankering van ondernemerschap in de missie en de visie, ondernemerschap in het onderwijsprogramma en in de toetsing van ondernemerschapscompetenties is een (lichte) afname gemeten. Wel worden bij de invulling van het ondernemerschapsonderwijs in het mbo vaker gastdocenten ingezet dan enkele jaren geleden (96% in 2012 t.o.v. 87% in 2010).
- Steeds meer mbo-studenten voelen zich ondernemer en bij meer studenten maakt ondernemerschap deel uit van hun beroepswens. Maar ook feitelijk komen meer studenten in aanraking met ondernemerschap: het aandeel mbo-studenten dat studiepunten (ECTS) behaalde met ondernemerschap gerelateerde vakken of projecten ligt in 2012 aanzienlijk hoger dan in 2010, respectievelijk 62 procent en 42 procent. In vergelijking met het hbo en wo zijn mbo'ers gemiddeld genomen meer tevreden met het aangeboden ondernemerschapsonderwijs op hun instelling.
- De intensiteit van contacten tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven is toegenomen, hoewel het aantal bedrijfsbezoeken van leerlingen en studenten over de gehele linie is terug-



gelopen. 8 op de 10 instellingen in het mbo geven aan specifieke activiteiten te organiseren gericht op ondernemerschap of ondernemend gedrag. Docenten in onder andere het mbo hebben veel contacten met ondernemers en er komen relatief veel docentstages voor: bij 60%" (Van der Aa, Geel, Van Nuland, 2012, p. 16).

"Sinds 2012 zijn er nog stimuleringsmaatregelen die meer indirect op ondernemerschap zijn gericht. Ondernemerschap heeft al met al nog steeds nadrukkelijk aandacht in het mbo. Een actueel overzicht van wat er in het kader van CIV's, RIF-projecten, ondernemersopleidingen en keuzedelen bij elkaar in het mbo momenteel aan aandacht is voor ondernemerschap, laat staan welke kwaliteit en effecten die aandacht heeft, is echter niet beschikbaar. Sinds de peilingen uit 2012 is hier geen integraal onderzoek meer naar gedaan" (Van den Berg & Timmermans, 2017).

## 2.2 Verankering in het mbo

Binnen de herziene kwalificatiestructuur (HKS) is *ondernemerschap* opgenomen als een volwaardige drie- of vierjarige opleiding, als een eenjarige niveau 4 kopopleiding voor gediplomeerde niveau 3 studenten en via een reeks keuzedelen: 'oriëntatie op ondernemerschap', 'ondernemerschap mbo', 'ondernemer Educatie, Dans, Acteren, Zang' en 'ondernemend vakmanschap' (geschikt voor niveau 3 en 4 of niveau 2). *Ondernemendheid*, c.q. *ondernemend gedrag* is binnen de HKS opgenomen via de keuzedelen 'ondernemend gedrag' (geschikt voor niveau 1 en 2 of 3 en 4).

### *Toelichting keuzedelen*

De volgende vier keuzedelen worden momenteel aangeboden binnen het mbo<sup>1</sup>:

1. Oriëntatie op Ondernemerschap: Dit keuzedeel biedt een verdieping op het oriënteren op het starten van een onderneming c.q. het runnen van een onderneming en de besluitvorming of ondernemen past bij de student.
2. Ondernemerschap mbo: Dit keuzedeel beschrijft de vakkennis, vaardigheden en taken van een kleine zelfstandig ondernemer, die een onderneming start en/of runt. De beschreven ondernemer heeft in principe geen personeel/is een freelancer en kan zijn onderneming voeren op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. De sector/branche waarin de onderneming gevoerd wordt geeft tevens richting en inhoud aan het ondernemerschap.
3. Ondernemer Educatie, Dans, Acteren, Zang: Vakgericht ondernemerschap, projectmanagement en oriëntatie op het specifieke, actuele (nationale en internationale) werkveld binnen de Performing Arts staan centraal in dit verdiepende keuzedeel.
4. Ondernemend vakmanschap: Niveau 3 en 4: Dit keuzedeel gaat over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die nodig zijn om direct als ZZP'er aan de slag te kunnen gaan. Het gaat over zicht krijgen op persoonlijke kwaliteiten en ontwikkelpunten, inventariseren van kansen en risico's en het creëren van vakmanschap. Niveau 2: Met het keuzedeel zoekt de beginnend beroepsbeoefenaar welke manieren van zelfstandig ondernemerschap bij zijn persoonlijke kwaliteiten en ideeën passen. Hij maakt zich de kennis en vaardigheden eigen die nodig zijn om als ZZP'er aan het werk te gaan.
5. Ondernemend gedrag: Niveau 1 en 2: Ondernemend gedrag wordt in dit keuzedeel ontwikkeld via drie werkprocessen: (1) Onderzoekt zichzelf en zijn (werk)omgeving (2) Signaleert mogelijkheden voor verandering in zijn eigen werk (3) Neemt initiatieven in zijn werk. Niveau 3 en 4: Ondernemend gedrag wordt in dit keuzedeel ontwikkeld via drie werkprocessen: (1) Onderzoekt zichzelf, zijn (werk)omgeving en verbetermogelijkheden (2) Signaleert mogelijkheden voor verandering en innovatie (3) Neemt initiatieven in zijn werk

### *Toelichting kwalificaties met ondernemerschapscomponent*

Om te achterhalen welke kwalificaties een ondernemerschapscomponent hebben is – op basis van praktijkrelevantie - een eerste selectie gemaakt door een specialist van de afdeling Kwalificeren & Examineren van SBB. In de HKS zijn ca. 39 ondernemerschapskwalificaties opgenomen. Op basis van dossieranalyse zijn er ca. 21 verschillende kerntaken op het gebied van ondernemerschap.

---

<sup>1</sup> <https://kwalificaties.s-bb.nl>

Deze kerntaken focussen zich op het oriënteren/voorbereiden op ondernemerschap, het starten van een onderneming en het ondernemen/runnen van een onderneming. In tabel 1 is de selectie van 39 kwalificaties weergegeven (in bijlage 1, tabel A, is dit overzicht uitgebreid met niveau, dossier- en crebonummer en wordt toegelicht welke selectiecriteria zijn gehanteerd.) In tabel 2 is een overzicht van kerntaken weergegeven (in bijlage 1, tabel B, is deze tabel uitgebreid met profielnaam en crebonummer).

Tabel 1 Overzicht kwalificaties met ondernemerschapscomponent

• Decoratie- en restauratieschilder	• Creatief vakman	• Allround Grimeur
• Vakman-ondernemer	• Glazenier	• Acteur
• AV-specialist	• Keramist	• Danser
• Fotograaf	• Ontwerpend Leer- en Textielverwerker	• Musicalperformer
• Mediavormgever	• Ontwerpend Meubelmaker	• Muzikant
• Ruimtelijk vormgever	• Manager/ondernemer horeca	• Kapitein binnenvaart
• Signspecialist	• Ondernemer bakkerij	• Specialist mode/maatkleding
• Maatschoenmaker	• Bedrijfsleider/ondernemer bloem, groen en styling	• Ondernemer retail
• Schoenhersteller 3	• Hoefsmid	• Allround Schoonheidsspecialist
• Zadel- en tuigenmaker	• Bedrijfsleider diervverzorging	• Schoonheidsspecialist
• Goudsmid	• Ondernemend meubelmaker/(scheeps) interieurbouwer	• Medisch Pedicure
• Zilversmid		• Pedicure
• Juwelier		• Salonmanager
• Uurwerktechnicus		• Ondernemer vers

Bron: SBB

Tabel 2 Overzicht kerntaken ondernemerschap in huidige kwalificatiestructuur

• Een kapsalon leiden	• Ondernemen
• Geeft als vakman invulling aan zijn ondernemerschap	• Onderzoekt het plan voor een eigen atelier en/of dienst op de markt
• Geeft leiding aan een onderneming	• Positioneert zich als professioneel artiest en onderhoudt en organiseert zijn eigen (net)werk.
• Geeft operationeel leiding aan de retailonderneming	• Richt de retailonderneming in
• Geeft strategisch leiding aan de retailonderneming	• Start een retailonderneming
• Geeft sturing aan de onderneming	• Start en/of innoveert een onderneming
• Leiden bedrijf/afdeling/project	• Start en/of runt een zzp-onderneming
• Leiden van bedrijf	• Voert het ondernemingsbeleid
• Leiden van een meubelbedrijf/-afdeling	• Voert ondernemerstaken uit
• Leiden van een onderneming	• Voorbereiden op zelfstandig ondernemerschap
• Onderneemt	

Bron: SBB

Op basis van SBB-gegevens blijkt dat in het schooljaar 2016/2017:

- 40.651 studenten een opleiding met een ondernemerschapscomponent volgden (640 bbl'ers en 40.011 bol-studenten);
- ca. 11.000 studenten met een ondernemerschapsopleiding waren gediplomeerd (338 bbl'ers en 10.574 bol-studenten);
- er voor de betreffende ondernemerschapskwalificaties 5.220 vacatures waren;
- er 53.406 leerbedrijven waren geaccrediteerd voor deze kwalificaties, waarvan 35.300 actief.

In bijlage 1 (tabel C) zijn bovenstaande gegevens per kwalificatie weergegeven.

### 3 Definities, typologie & kenmerken

In dit hoofdstuk staan de definiëring en typering van ondernemerschap centraal. Welke definities zijn er met betrekking tot ondernemerschap en ondernemend gedrag en welke definities worden (momenteel) gehanteerd? Is er een onderscheid in 'type' en 'fasering' van ondernemerschap? En zo ja, welk typologieën zijn (momenteel) gangbaar en welke kenmerken worden hieraan gegeven?

#### 3.1 Definities

Oudere en meer economisch gefundeerde definities beschrijven ondernemerschap veelal vanuit het perspectief of als activiteit van de ondernemer (bedrijfseigenaar). Deze definities delen eenzelfde type gedragscomponent en een nadruk op 'kansen zien' en 'newness'. Hieronder zijn twee definities ter illustratie opgenomen (Kapp, Smith-Hunter & Yonkers, april 2003).

1. "Entrepreneurship is an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of new opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously had not existed."
2. "The essential act of entrepreneurship is new entry. New entry can be accomplished by entering new or established markets with new or existing goods or services."

De laatste decennia wordt ondernemerschap breder gedefinieerd en omvat dit - naast het 'economische' gefundeerde ondernemerschap - ook het zelfstandig ondernemerschap en het ondernemend gedrag buiten het economische domein.

In *The entrepreneurial personality* (Chell, 2008, p. 2) is een aantal definities van ondernemerschap toegelicht (zie figuur 1). Gedeelde begrippen zoals (hulp)bronnen, het herkennen en benutten van kansen en waarde creatie komen in deze definities op verschillende manieren terug.

- 1 Entrepreneurship is the *relentless* pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled (Stevenson and Sahlman, 1989: 104).
- 2 Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organisations – pursue opportunities without regard to the resources currently controlled (Stevenson and Jarillo, 1990: 23).
- 3 Entrepreneurship is the process by which individuals pursue opportunities without regard to *alienable* resources they currently control (Hart *et al.*, 1995).
- 4 'One cannot and should not pursue opportunities without regard to available resources . . . the entrepreneur must take into consideration available resources as early as possible. [Further] . . . resources as well as opportunities do not have "objective" character. [Contrary to Stevenson] entrepreneurship is the ability to recognise opportunity while simultaneously figuring out whether there exists a possibility to tap the necessary resources to exploit it. . . . [Moreover] it is through pre-existing credit [financial, social or intellectual capital] that entrepreneurs are given access to resources . . . to exploit the opportunities they have recognised' (Kwiatkowski, 2004).
- 5 Entrepreneurship is the process of recognising and pursuing opportunities *with* regard to the alienable *and inalienable* resources currently controlled with a view to value creation (Chell, 2007a: 18).

*Figuur 1 Definities ondernemerschap (Chell, 2008, p. 2).*

In het Europees Referentiekader voor een Leven Lang Leren (Europese Commissie, 2007) wordt 'ondernemerszin' een van de acht sleutelcompetenties genoemd. De volgende definitie wordt gehanteerd<sup>2</sup>: "Onder ontwikkeling van initiatief en ondernemerszin wordt iemands vermogen verstaan om ideeën in daden om te zetten. Het omvat creativiteit, innovatie en het nemen van risico's, alsook het vermogen om te plannen en projecten te beheren om doelstellingen te verwezenlijken. Ondernemerschap helpt iedereen niet alleen in het dagelijks leven thuis en in de maatschappij, maar

<sup>2</sup> De volledige benaming is 'Ontwikkeling van initiatief en ondernemerschap'.

ook om werknemers zich bewust te worden van hun arbeidsomgeving en kansen te grijpen, en is de basis voor meer specifieke vaardigheden en kennis die degenen nodig hebben die aan sociale of economische bedrijvigheid bijdragen. Het dient tevens het bewustzijn van ethische waarden en de bevordering van goed bestuur te omvatten" (Europese Commissie, 2007, p. 11). De bijbehorende kennis, vaardigheden en ondernemersattitude worden als volgt omschreven:

- "De **kennis** behelst onder meer het vermogen inzicht te verkrijgen in de beschikbare mogelijkheden voor persoonlijke, professionele en/of commerciële activiteiten, en van de grotere samenhangen waarin mensen wonen en werken, zoals een ruim begrip van het functioneren van de economie en de mogelijkheden en uitdagingen waarvoor een werkgever of organisatie staan. Men moet zich ook bewust zijn van de ethische rol van ondernemingen en van de positieve invloed die zij bijvoorbeeld door eerlijke handel of maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen uitoefenen
- De **vaardigheden** hebben betrekking op proactief projectbeheer (waaronder planning, organisatie, management, leiderschap en delegeren, analyseren, communiceren, debriefing, evaluatie en verslaglegging), daadwerkelijke vertegenwoordiging en onderhandelen en het vermogen zowel alleen als in teamverband te werken. Een belangrijke competentie is het kunnen beoordelen van de eigen sterke en zwakke punten en het evalueren en zo nodig nemen van risico's.
- Een **ondernemersattitude** wordt gekenmerkt door initiatief, pro-activiteit, onafhankelijkheid en innovatie in het persoonlijke en maatschappelijke leven en op het werk. Hiertoe behoren ook motivatie en de vastbeslotenheid om doelstellingen te halen, hetzij persoonlijke, hetzij gemeenschappelijke, ook op het werk" (Europese Commissie, 2007, p. 11).

Deze bredere definiëring van ondernemerschap zien we terug in de begrippen die binnen het mbo in Nederland worden gebruikt: *ondernemerschap* en *ondernemend gedrag*. De begrippen zijn uitgewerkt in een Entrepreneur Index, ook wel Ei van ondernemerschap genoemd (Agterbos, 2014, p. 8). Uitgangspunt van deze index is de driedeling 'kansen zien', 'kansen grijpen' en 'waarde creëren'. Een duidelijk verschil is dat ondernemerschap en ondernemend gedrag in het huidige mbo van elkaar losgekoppeld zijn, waar zij in de Europese definiëring binnen één definitie zijn geïntegreerd. Achtereenvolgend zijn de beschrijvingen van ondernemerschap en ondernemend gedrag, conform het Ei van ondernemerschap, opgenomen.

"Ondernemerschap: Als het gaat om (zelfstandig) ondernemerschap – het starten en runnen van een bedrijf – kan er onderscheid gemaakt worden tussen de vakman-ondernemer en de 'ambitieuze' ondernemer. De vakman-ondernemer heeft zijn vak als uitgangspunt. Hij is een specialist op zijn vakgebied. Zijn vaktechnische competenties zijn de basis van zijn ondernemerschap. Daarnaast bezit hij ondernemersvaardigheden, zodat hij een bedrijf kan voeren. De 'ambitieuze' ondernemer is een ondernemer pur sang. Hij hoeft niet specifiek een vak als uitgangspunt te hebben, al kan dat wel. Zijn startpunt is een idee: het spreekwoordelijke 'gat in de markt'.

Ondernemend gedrag: Ondernemend gedrag – de term zegt het al – is een houding. Deze houding ligt in ieder geval ten grondslag aan ondernemerschap. Maar, zoals gezegd, wordt ook in andere omstandigheden een ondernemende houding steeds meer noodzakelijk en gewaardeerd. Ondernemend gedrag wordt gekarakteriseerd door trefwoorden als: verantwoordelijkheid, omgevingssensitiviteit, zelfstandigheid, initiatiefrijk, verbeteringsgericht, creativiteit, zelfreflectie, een lerende houding en een 'hands-on' mentaliteit. Een ondernemende houding van werknemers draagt bij aan het innovatief vermogen van een organisatie. Een ondernemende persoonlijkheid kan ondernemerschap stimuleren. Het herkennen én grijpen van kansen staat centraal in het ondernemerschap, zo blijkt uit de literatuur" (Agterbos, 2013, p. 8).

Op de website van de Europese Commissie wordt ondernemerschap momenteel als volgt beschreven: "Entrepreneurship is an individual's ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation, risk taking, ability to plan and manage projects in order to achieve objectives."<sup>3</sup> Het gaat hierbij dus zowel om *ondernemerschap* als *ondernemend gedrag*.

---

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_en)

Het (recent ontwikkelde) EntreComp-model (Entrepreneurship Competence Framework) hanteert ook een brede definitie van ondernemerschap: "Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social" (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016, p.10). Het vertegenwoordigt diverse typen ondernemerschap, inclusief "intrapreneurship, social entrepreneurship, green entrepreneurship and digital entrepreneurship. It applies to individuals and groups (teams or organizations) and it refers to value creation in the private, public and third sectors and in any hybrid combination of the three. Lastly, it is domain neutral: one can act upon ideas and opportunities to generate value for others in any domain and possible value chain" (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016, p.6).

### 3.2 Typologieën

Er zijn veel verschillende typologieën met betrekking tot ondernemerschap, zo blijkt uit onderzoek van Panteia (Prince, Span & Verhoeven, 2015). Waar ondernemers in beginsel meer werden ingedeeld op basis van bedrijfsomvang, omzet, product of bedrijfstak lijkt dit te verschuiven naar een indeling in 'fasen van ondernemerschap'. Hieraan worden indicatoren zoals *innovatie* en *waarde creatie* (strategie) toegekend waarmee de verbinding wordt gelegd met de eigenschappen of het onderscheidend vermogen van ondernemers c.q. ondernemerschap.

Een nog niet zo oude en relatief bekende (Nederlandse) theoretische aanpak om ondernemerschap 'in te delen' is de ecosysteembenadering van het ondernemerschap. "In deze aanpak wordt de koppeling tussen verschillende soorten ondernemers en statistische waarde creatie bestudeerd, evenals de link tussen de structurele kenmerken van een economie (de randvoorwaarden) en de verschillende soorten ondernemers. Er worden zeven typen ondernemers onderscheiden (Van Stel, 2015, p. 23):

1. Ambitieuze ondernemers;
2. Zzp-ers;
3. 'Groene' ondernemers (mvo);
4. Jongere versus oudere ondernemers;
5. Hoger versus lager opgeleide ondernemers;
6. Vrouwelijke ondernemers;
7. Inclusieve ondernemers".

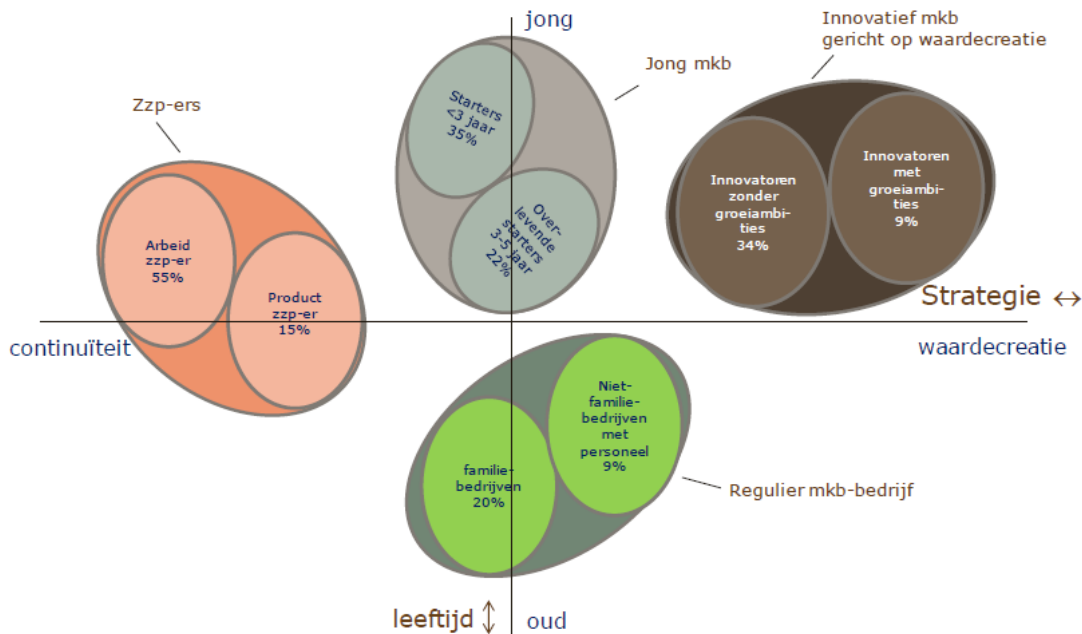
Het nadeel van deze typologie is dat uitgegaan wordt van de persoon en niet van het bedrijf (Prince, Span & Verhoeven, 2015, p. 45). Op verzoek van het ministerie van Economische Zaken is door Panteia daarom recent een nieuwe typologie voor het Nederlandse mkb ontwikkeld. Aan de hand van literatuurstudie, interviews met deskundigen en clusteranalyse zijn de typen bedrijven in het mkb in de kern teruggebracht tot vier hoofdtypen, ieder weer opgesplitst in twee subtypen (Prince, Span & Verhoeven, 2015, p. 52). In deze indeling wordt gekeken naar *fase* en *ambitie*. In figuur 2 is dit grafisch weergegeven.

Toelichting typologie figuur:

1. "Zzp'ers willen over het algemeen alleen een 'goede boterham' voor zichzelf. Continuïteit is belangrijker dan innovatief zijn gericht op waarde creatie. De meerderheid is relatief jong. Dit geldt voor arbeid-zzp'ers nog sterker dan voor product-zzp'ers.
2. Jonge bedrijven, met name starters, hebben veelal nog geen duidelijke strategie. Ze zijn druk bezig het bedrijf op de rails te krijgen en hebben doorgaans nog geen duidelijke keuze gemaakt tussen continuïteit en innovatie gericht op waarde creatie. Ze zijn jong en zitten daarom in de bovenste helft van de as leeftijd.

3. Het reguliere MKB is gemiddeld genomen wat ouder. De strategie is niet uitgesproken. De familiebedrijven zitten iets meer links van het midden en de niet-familiebedrijven meer rechts van het midden.
4. Het innovatieve MKB gericht op waarde creatie is gemiddeld genomen vrij jong. Ze zijn verder innovatief en daarbij gericht op waarde creatie. Bedrijven met groeiambitie nog meer dan die zonder ambitie: (Prince, Span & Verhoeven, 2015, p. 53).

Figuur 2 Theoretische inschaling bedrijfstypen



Bron: Prince, Span & Verhoeven, 2015, p. 52.

Naast de hierboven beschreven typologie voor het Nederlandse mkb zien we ook in de Global Entrepreneur Monitor (2015) een indeling van ondernemerschap in *fases*, zie ook figuur 3. Het model gaat uit van de volgende 5 groepen/fasen (Van der Graaf et al, 2016, p. 9):

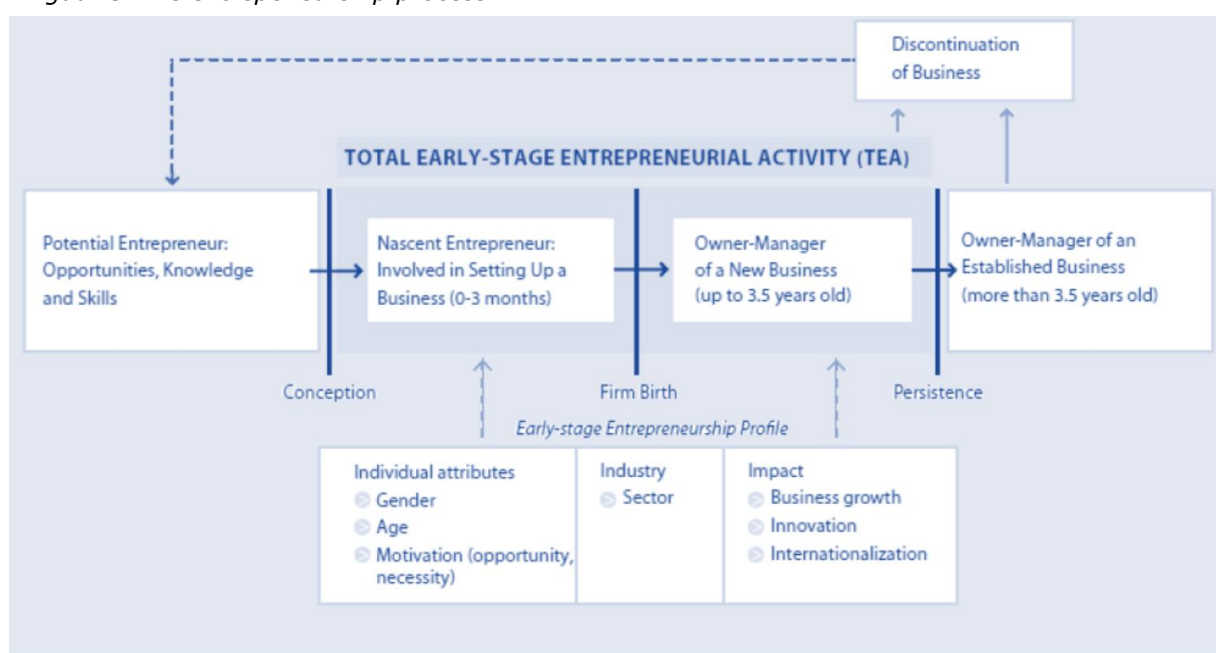
1. Potential entrepreneurs;
2. Entrepreneurial intent;
3. Total Early-stage Entrepreneurial activity;
4. New entrepreneurs;
5. Established entrepreneurship.

Toelichting GEM-indeling:

1. "Individuals are considered to be potential entrepreneurs when they see enough opportunities in their living area for setting up a business, when they have the belief they have the capabilities to start a business, and when they are not afraid of business failure.
2. Potential entrepreneurs: Potential entrepreneurs are individuals who have not yet taken steps to start a business, but they have the beliefs and abilities to start a business. Specifically, individuals are considered to be potential entrepreneurs when they believe they have the knowledge and skills to start a business and when they see opportunities for setting up a business in the area in which they live.
3. Entrepreneurial intent: Potential entrepreneurship is followed by entrepreneurial intent: individuals who have actual intentions – alone or together with other individuals – to start a new business within the next three years.

4. Total Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA): GEM's primary measure of entrepreneurship is total early-stage entrepreneurial activity. TEA consists of both nascent entrepreneurs and new entrepreneurs. Specifically, the group of *nascent entrepreneurs* refers to individuals within the adult population (18-64 years of age) who are currently trying to start a new business. For this start-up effort, the individual expects to own at least a part of this new business, and salaries or wages have not yet been paid for the past three months.
5. New entrepreneurs are currently involved in owning and managing a new existing business. Salaries or wages have been paid for between 3 and 42 months (3.5 years). Self-employed individuals may also be included in this group.
6. Established entrepreneurship: The cycle continues with established business owners, who have been owner-managers of a business for at least 42 months (including selfemployed individuals)" Van der Graaf et al, 2016, p. 8-9).

Figuur 3 The entrepreneurship process



Bron: Van der Graaf, Snijders, Van Stel, Wong & Van der Zeijden, 2016, p.9.

### 3.3 Kenmerken ondernemers

In deze paragraaf presenteren we globale cijfers over de ontwikkeling van bedrijven c.q. ondernemers (inclusief zzp'ers) in Nederland. Daarnaast geven we een beschrijving van het innoverend vermogen van ondernemers en zzp'ers.

#### Ontwikkeling bedrijven en zzp'ers

Op basis van CBS-gegevens zien we de volgende ontwikkeling:

- Nederland telt 5 procent meer bedrijven dan begin vorig jaar. Er waren op 1 januari van dit jaar (2018) 1.665.795 bedrijven, een toename van 78,5 duizend op jaarbasis. De nieuwe bedrijven zijn meestal eenmanszaken. In het afgelopen jaar is de groei in het aantal bedrijven bijna volledig toe te schrijven aan het midden- en kleinbedrijf (tot 250 werkzame personen). Toch nam ook de hoeveelheid grotere bedrijven toe. Er zijn nu 3.120 bedrijven met meer dan 250 werknemers. Dat is het hoogste aantal sinds 2009.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/aantal-bedrijven-met-5-procent-gegroeid>



- Nederland telt ruim 1 miljoen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en dat worden er steeds meer. En dat zijn alleen degenen die als zzp'er in hun hoofdbaan werken. Worden ook degenen meegeteld die als zzp'er bijverdienen, dan ligt dit aantal nog hoger. Wanneer rekening gehouden wordt met inkomsten uit uitkeringen en pensioen, dan zijn er bijna 900 duizend personen over die als zzp'er het grootste deel van hun inkomen verdienen.<sup>5</sup>
- In het *Jaarbericht Staat van het MKB* (2017, p. 8) lezen we: "De groei in werkgelegenheid in het mkb is nu anders dan voorheen; lange tijd werd deze gedreven door de groep zzp'ers, maar sinds 2016 hebben mkb-bedrijven met personeel het grootste aandeel in de groei. De groei is echter niet overal even sterk; er is een kleine groep sterke groeiers (~2,5%) die een groot gedeelte van de nieuwe banen voor zijn rekening neemt".
- In de rapportage voor het *Interdepartementaal Beleidsonderzoek* (CBS, 2015, p. 1.) wordt de volgende voorspelling gedaan: "Naar verwachting zet de stijging van het aantal zzp'ers in de komende jaren verder door. Het CPB (2015) voorspelt dat bij ongewijzigd beleid in 2030 bijna 15 procent van de werkzame beroepsbevolking zzp'er is. De groei van het aantal zzp'ers komt deels door technologische, sociaal- culturele en demografische ontwikkelingen. Het is echter aannemelijk dat de snelle groei ten opzichte van het buitenland ook wordt verklaard door institutionele factoren".

Met betrekking tot ondernemers en innoverend vermogen worden de volgende uitspraken gedaan:

- "Empirische studies tonen aan dat kleine, jonge en snelgroeïende ondernemingen – de zogenaamde 'gazellen' – een belangrijke bijdrage leveren aan innovatie (Acs en Audretsch, 2005; Van Praag en Versloot, 2008). Potentiële snelgroeïende ondernemers zijn vooral hoogopgeleiden die als werknemer een goed salaris verdienen en niet de ondernemers die uit het 'niets' beginnen (zie o.a. Van Praag et al., 2009). Shane (2009) en Lerner (2009) noemen dit 'high potential' ondernemerschap en Stam et al. (2012) spreken over ambitieus ondernemerschap" (CBS, 2015, p. 50).
- Nederland scoort boven gemiddeld wat betreft *innovatie gedreven economieën*, zo blijkt uit de *Global Entrepreneurship Monitor 2016* (Van der Graaf, Sniijders, Van Stel, Wong & Van der Zeijden, 2016). Nederland scoort bijzonder hoog op infrastructuur (economisch en fysiek) onderwijs, culturele en sociale normen en waarden. "[...] that the Netherlands score above the average amongst innovation driven economies across every EFC. The scores of the Netherlands are also higher than the average of OECD countries and EU countries on every EFC. The Netherlands score particularly high on infrastructure (both commercial and physical), education and on cultural and social norms. This implies that the basic requirements for starting and running a business are in place. [...] The relatively positive results regarding education particularly at the post-secondary level) also underline the increased attention for entrepreneurship in the Dutch education system (Van der Graaf, Sniijders, Van Stel, Wong & Van der Zeijden, 2016, p. 47).

Met betrekking tot zzp'ers en innoverend vermogen worden de volgende uitspraken gedaan:

- In de IBO-publicatie (CBS, 2015 p. 50) wordt uitgelegd: "Zzp'ers realiseren minder product- vernieuwingen dan gemiddeld in het MKB, maar vertonen op zowel passieve als actieve wijze ander innovatief gedrag dan ondernemingen. Zij doen aan actieve innovatie als zij zelf vernieuwingen in het eigen bedrijf doorvoeren en zij doen aan passieve innovatie wanneer zij worden ingeschakeld voor het doorvoeren van innovaties bij andere partijen. Zzp'ers nemen door hun flexibiliteit en soms door hun specialistische kennis dan een rol in als toepasser van ontwikkelde kennis en als faciliteerder van innovaties (Vroonhof en de Vries, 2015). Daarbij verspreiden zzp'ers kennis doordat zij op verschillende plekken werken waar ze nieuwe kennis opdoen, die ze vervolgens meenemen naar een volgende opdrachtgever. Zzp'ers hebben een bescheiden rol bij het creëren van innovaties. De opkomst van zzp'ers gaat daarmee in beperkte mate gepaard met positieve externe effecten. Er ontstaat waarschijnlijk extra werkgelegenheid,

---

<sup>5</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp>

deels doordat zzp'ers tegen lagere kosten kunnen werken. [...] Stam (2013) stelt vast dat de toename van het aantal zzp'ers in Nederland op macroniveau niet gepaard is gegaan met een toename van de R&D-uitgaven”.

- In een rapport van Panteia (Braaksma, Linssen, De Vries, 2013, p. 36) staat het volgende: “Wanneer MKB-bedrijven innoveren met behulp van externe partijen, worden in een op de drie gevallen zzp'ers ingeschakeld. Zzp'ers brengen dan vooral de benodigde kennis en ervaring mee, maar het gaat ook vaak om een (tijdelijke) vergroting van de capaciteit. Ook de SER (2010) stelt dat zzp'ers met de nodige kennis en ervaring kunnen bijdragen aan de productiviteit en innovatiekracht van andere bedrijven. In de beide laatstgenoemde gevallen is er doorgaans sprake van innovatie in opdracht. Dat wil zeggen dat zzp'ers worden ingeschakeld bij het ontwikkelen van innovaties en het implementeren daarvan bij opdrachtgevers. [...] Het laatste impliceert dat, op een enkele uitzondering na, zzp'ers niet 'open source' innoveren binnen netwerken. Wel worden zzp'ers ingeschakeld om een innovatie tot stand te brengen en/of uit te werken voor een organisatie. [...] We zien wel dat, wanneer zzp'ers met elkaar iets nieuws ontwikkelen dat marktpotentie heeft, zij een nieuw bedrijf oprichten om de innovatie daarbinnen te exploiteren. Zoals elke ondernemer zullen ook de zzp'ers per geval de afweging maken in hoeverre zij 'een handige tool' om niet beschikbaar stellen aan anderen of, afhankelijk van de marktpotentie, kiezen voor een meer commerciële exploitatiewijze”.

## 4 Succesfactoren, trends, skills & competenties

Het hoofdstuk start met een opsomming van succes- en faalfactoren van ondernemerschap. vervolgens staan we stil bij trends in ondernemerschap en wat dit vraagt van ondernemers. Aansluitend volgt een uitgebreide bespreking van persoonlijke eigenschappen, skills en competenties in relatie tot ondernemerschap.

### 4.1 Succesfactoren

Deze paragraaf geeft een opsomming van succesfactoren van ondernemerschap. Aan bod komen de inzichten uit de recente publicatie *Toekomstbestendig ondernemen* (Van Rijt & Van den Ende, 2016) en een overzicht van succesfactoren en karaktereigenschappen dat door professor Arjan van den Born<sup>6</sup> is genoemd.

“De wereld van de ondernemer is veranderd en verandert continue. En heeft impact op wat van ondernemers wordt gevraagd. Over welke eigenschappen, kennis en vaardigheden zij moeten beschikken? “Decennialang werd de weg naar nieuw ondernemerschap geëffend door het schrijven van een businessplan, het presenteren hiervan aan investeerders, het formeren van een team, het introduceren van een product op de markt en het verkopen van dit product. Ergens onderweg komen veel ondernemers een fatale hindernis tegen. Onderzoek van Harvard Business School heeft uitgewezen dat 75% van alle start-ups faalt. In Nederland weten we dat ongeveer de helft van alle bedrijven de leeftijdsgrens van 5 jaar niet haalt.

Sinds een aantal jaren wordt er echter een andere weg erkend, die de start-up minder risicovol maakt, namelijk de lean start-up. De lean start-up gaat uit van experimenteren in plaats van vooraf gedetailleerd plannen, van klantenfeedback in plaats van intuïtie en van iteratief ontwerpen in plaats van het van tevoren helemaal uitdenken van het ontwerp. [...] In deze aanpak zijn verschillende leerpunten uit het verleden verwerkt. Eén daarvan is het feit dat businessplannen zelden het eerste contact met de klanten overleven. Een ander leerpunt is dat niemand met een plan voor een termijn van 5 jaar alle onbekende variabelen kan voorspellen. Daarnaast zijn start-ups geen kleine kopieën van grote bedrijven: ze werken niet met masterplannen, maar ontwikkelen zich door vallen en opstaan” (Van Rijt & Van den Ende, 2016, p. 7).

Dit is een korte passage uit één van de uitgewerkte succesvolle strategieën die in deze publicatie zijn beschreven. De strategieën in deze publicatie zijn gekoppeld aan casestudies. In die zin zijn de genoemde voorbeelden en succesfactoren ‘uit de praktijk gegrepen’. Naast de uitwerking van casestudies zoomt de publicatie in op succesfactoren van ondernemerschap. In tabel 3 (eerste kolom) is een opsomming gegeven van succesfactoren. In bijlage 2 worden deze succesfactoren toegelicht.

De meest voorkomende faalfactoren die ondernemers uit de casestudies herkennen zijn:

- “Het werken met een ondernemingsplan voor een langere periode. De praktijk is echter weerbarstiger dan het plan op papier, waardoor de gebruikte aannames uit het ondernemingsplan al snel niet meer aansluiten bij de praktijk.
- Het ontbreken van een duidelijke en onderbouwde strategie ten aanzien van de doelgroep voor het te verkopen product of dienst.

---

<sup>6</sup> Prof. dr. J.A. (Arjan) van den Born CFA, Directeur onderzoeksinstituut, Tilburg Institute of Governance. Zie ook: [https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn\\_nl/](https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn_nl/)

- Een beperkt financieel inzicht in de kosten en uitgaven van de diverse producten en/of diensten die een ondernemer aanbiedt. Hierdoor kan je als ondernemer ten onrechte het idee hebben dat een bepaald product of bedrijfs onderdeel beter loopt dan in werkelijkheid het geval is.
- Een beperkt inzicht in de kwaliteit van producten die afgenomen worden van een leverancier” (Van Rijt & Van den Ende, 2016, p. 58).

Professor Van den Born van de Universiteit Tilburg heeft onderzoek gedaan naar succesvolle ondernemers en hun kritische succesfactoren en karaktereigenschappen. Deze zijn samengevat en opgenomen in tabel 3 (rechterkolom). In bijlage 2 worden deze succesfactoren verder toegelicht.

*Tabel 3 Succesfactoren & karaktereigenschappen*

Van Rijt & Van den Ende, 2016, p. 57-58:	Professor Van den Born van de Universiteit Tilburg <sup>7</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke drive en lef van de ondernemer</li> <li>• Betrokken en complementaire teams</li> <li>• Luister naar (klanten)feedback</li> <li>• Innovatie: een continu proces</li> <li>• Leren van je fouten</li> <li>• Externe financiering: zo snel mogelijk aflossen</li> <li>• Sociaal ondernemen kan ook economisch</li> <li>• Persoonlijke drive en lef van de ondernemer</li> <li>• Betrokken en complementaire teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hard werken</li> <li>• Intelligentie is belangrijk</li> <li>• Schrijf succes of mislukking toe aan jezelf (locus of control)</li> <li>• Openstaan voor veranderingen en nieuwe ervaringen</li> <li>• Need for achievement</li> <li>• Ondernemerschap is topsport</li> <li>• Je moet niet te angstig zijn</li> <li>• Een ondernemer hoeft niet aardig te zijn</li> <li>• Ken je markt</li> <li>• Je kunt leren ondernemer te zijn</li> <li>• Zorg voor geld</li> <li>• Geluk</li> <li>• Schrijf het op wat je wilt doen</li> <li>• Overleven &amp; seks</li> </ul>

## 4.2 Trends en impact

In deze paragraaf staan we stil bij trends in ondernemerschap en wat dit vraagt van ondernemers en ondernemerschap. Op basis van onderzoek onder mbk-bedrijven (Muizer, 2015, p. 15-32) is een top 15 van trends samengesteld, deze ziet er als volgt uit:

1. Het bieden van maatwerk en snel kunnen meebewegen met marktontwikkeling worden steeds belangrijker.
2. Het gebruik en belang van internet nemen steeds verder toe.
3. Het belang van goed ondernemerschap neemt toe.
4. Aandeel van senioren groeit: interessante doelgroep met koopkracht.
5. Social media vormen een steeds belangrijker communicatiekanaal.
6. Wet- en regelgeving lopen achter de feiten aan.
7. De overheid treedt steeds meer terug, de verantwoordelijkheid van bedrijven en burgers neemt toe.
8. Nieuwe financieringsvormen en het combineren daarvan worden steeds belangrijker.
9. Nieuwe technologieën en innovaties vragen om andere vaardigheden van medewerkers.
10. Gebruik duurzame (bio) materialen neem toe.
11. Up-to-date houden van kennis in het bedrijf wordt steeds lastiger (weglekken van kennis neemt toe).
12. Grootte van een bedrijf is van steeds minder belang om succesvol te zijn.
13. Internationalisering/ export wordt steeds belangrijker voor realiseren van groei.
14. Maatwerkproductie vindt steeds vaker dichtbij plaats.
15. Toename van virtuele (ICT-gerelateerde) criminaliteit.

<sup>7</sup> Bron: <https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/deze-14-factoren-maken-een-succesvol-ondernemer>

Deze trends zijn door verschillende type ondernemers gewaardeerd (in mate van belang). “De top-5 trends bevatten twee trends die met bedrijfsvoering te maken hebben. *Het bieden van maatwerk en het snel kunnen meebewegen met marktontwikkelingen* springt er als belangrijkste trend bovenuit. Om dit goed te kunnen doen moet volgens de bedrijven vooral meer worden ingezet op innovatie, training en ontwikkeling van vaardigheden en op strategische samenwerking” (Muizer, 2015, p. 49). Het onderzoek brengt - in relatie tot de voornoemde trend top 15- de volgende overeenkomsten en verschillen tussen mkb-typen in kaart, zie tabel 4.

Tabel 4 Verschillen en overeenkomsten m.b.t. impact trends op basis van ondernemersvorm

Overeenkomsten	Verschillen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Het bieden van maatwerk en snel kunnen meebewegen met marktontwikkelingen springt er als trend duidelijk bovenuit. Alle mkb-typen beschouwen deze trend als zeer belangrijk en als een kans.</li> <li>Ook het toenemend belang van ondernemerschap wordt door alle mkb-typen als een top-5 trend beschouwd die vooral kansen oplevert.</li> <li>Het groeiend aandeel van senioren – een interessante doelgroep met koopkracht – wordt eveneens door 3 van de 4 typen als belangrijke trend en kans beschouwd.</li> <li>Ook het toenemend gebruik en belang van internet wordt door 3 van de 4 typen als belangrijke trend gezien, maar vooral als risico.</li> <li>Alle mkb-typen geven aan dat het thema ‘Training en ontwikkeling van vaardigheden’ van groot belang is om goed in te kunnen spelen op de belangrijkste trends.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor jonge bedrijven zijn het toenemend gebruik en belang van internet en het groeiend aandeel senioren veel minder belangrijk als trend dan bij de andere mkb-typen het geval is en dat geldt in mindere mate ook voor het toenemend belang van social media.</li> <li>Jonge bedrijven kennen daarentegen veel meer waarde toe aan de trends ‘Business- en verdienmodellen verouderen steeds sneller’, ‘Maatwerkproductie vindt steeds vaker dichtbij de markt plaats’ en ‘Flexibilisering van personeel en huisvesting wordt steeds belangrijker’.</li> <li>Verder heeft alleen het mkb-type overige bedrijven last van de trend ‘Wet- en regelgeving lopen achter de feiten aan’.</li> <li>Jonge bedrijven hechten veel waarde aan nieuwe business-/verdienmodellen en aan strategische samenwerking om goed in te kunnen spelen op de belangrijkste trends.</li> <li>Voor Overige bedrijven vormt het thema ‘Kostenbesparingen/efficiency’ juist het beste antwoord op de voor dit mkb-type belangrijkste trends.</li> <li>Innovatieve bedrijven geven aan dat ‘Innovatie/ R&amp;D en kenniscreatie’ het belangrijkste thema vormt om in te spelen op voor dit type belangrijkste trends</li> <li>Bij zzp’ers scoren na het thema ‘Training en ontwikkeling van vaardigheden’ de thema’s ‘Kostenbesparing/ efficiency’ en ‘Flexibilisering van productie/ organisatie’ relatief hoog.</li> </ul>

Bron: Muizer, 2015, p. 51.

### 4.3 Skills & persoonlijkheid

Uit deze literatuurverkenning blijkt er een veelheid en diversiteit aan internationale studies en publicaties over ondernemerschap. Er is veel aandacht voor de ‘entrepreneurial personality’ en ‘entrepreneurial skills’. Hierbij staat steeds centraal: wat onderscheidt ondernemers in hun gedrag of persoonlijkheid en wat maakt hen ‘ondernemend’? Deze belangstelling speelt zich af in een tijd waarbij er veel nadruk ligt op ondernemerschap in relatie tot innovatie en economische groei.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> De relatie tussen ondernemerschap en economische groei is niet altijd even duidelijk. Er is maar een handjevol studies die een positief verband vinden (Prieger et al., 2016; Carree and Thurik, 2008; Erken, Donselaar en Thurik, 2016). De reden dat ondernemerschap niet breed gedragen wordt als determinant van groei is dat ondernemerschap een specifiek U-vormig verband heeft met het ontwikkelingsniveau van een land (Carree et al., 2007). Zo is in landen met een laag ontwikkelingsniveau ondernemerschap juist zeer prominent aanwezig. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kleine ‘mom and pop’-winkeltjes en een gefragmenteerde rurale sector. Pas als een economie zich verder ontwikkelt, er schaalvoordelen optreden en de arbeidsproductiviteit van bedrijven stijgt, verbeteren ook de arbeidsvoorwaarden. Dan wordt het voor mensen ook interessanter om als werknemer aan de slag te gaan in plaats van om als eigen ondernemer. Ondernemerschap daalt dus in het algemeen wanneer een economie zich verder ontwikkelt. Pas wanneer een land een zeer hoog ontwikkelingsniveau bereikt, ontstaan er vervolgens weer innovatieve niches waar ondernemers in kunnen duiken. Om het belang van ondernemerschap te meten moet dus gecorrigeerd worden voor een zogenaamd ‘natuurlijk ondernemerschapniveau’, dat weer afhankelijk is van het welvaartsniveau. Bron: Rabobank, 2016.

### *Onderzoek naar skills en persoonlijkheid*

In een recente publicatie van de Kamer van Koophandel (Van der Veen, Wakkee & Van Nispen, 2016) wordt toegelicht dat een ondernemende persoonlijkheid ondernemerschap kan stimuleren. "Het herkennen én grijpen van kansen staat vrij centraal in het ondernemerschap, zo blijkt uit de literatuur. Persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer zijn heel relevant (Chan et al., 2015; Crant, 1996; Gatewood et al., 1995) bij een ondernemende houding op individueel niveau of 'entrepreneurial attitude' (Wakkee et al., 2010). Volgens Stull and Sigh (2005) bestaat een ondernemende houding uit drie dimensies:

1. Pro activiteit: inspelen op toekomstige behoeften, veranderingen en uitdagingen die kunnen leiden tot nieuwe kansen;
2. Innovativiteit: activiteiten ondernemen die kunnen leiden tot nieuwe ideeën, processen, producten en diensten;
3. Risico's nemen: het verkennen van onbekend terrein zonder te weten wat het resultaat daarvan zal zijn (Van der Veen, Wakkee & Van Nispen, 2016, p.14)."

Volgens Agterbos (2014) is Saras Sarasvathy (Associate Professor Darden Graduate School of Business Administration van de University of Virginia) een invloedrijk onderzoeker op het gebied van ondernemerschap. "In haar zoektocht naar 'wat ondernemers ondernemend maakt' legde zij aan 30 ondernemers uit de VS een uitgebreide case voor, waaruit deze hardop denkend een haalbaar businessmodel moesten destilleren. In de transcripties ontwaarde zij een duidelijk patroon: een 'nieuw' type logica – tegengesteld aan het wetenschappelijke 'oorzaak-gevolg'-denken of het markt- en doelgerichte redeneren van managers. Dit type logica noemt zij 'effectual reasoning' en ze acht dit typisch aan (ambitieuze, seriële) ondernemers: het gaat er bij hen niet om – stelt Sarasvathy – een doel te stellen en daar vervolgens op de meest efficiënte manier naar toe te werken. Ondernemers gaan uit van de middelen die ze hebben, en werken van daaruit – via een iteratief proces, samen met verschillende partners – naar een bereikbaar doel dat gaandeweg duidelijker wordt. Het denkproces van de ondernemers startte telkens met drie vragen: (1) wie ben ik, (2) wat ken en kan ik, en (3) wie ken ik. Van daaruit bedachten de ondernemers mogelijkheden die zouden kunnen werken, die ze vrijwel direct uitprobeerden in hun netwerk. De feedback die ze daarop kregen, verwerkten ze weer in hun businessmodel, waarbij ze probeerden (strategische) allianties aan te gaan met de feedbackgevers. De grens tussen 'klant' en 'partner' was daardoor diffuus, evenals het 'eindproduct' of het ondernemersresultaat. Door snel iets naar de 'markt' te brengen – soms al voordat het product er daadwerkelijk was, beperkten ze kostbare verliezen en konden optimaal (want flexibel) reageren op onvoorspelbare gebeurtenissen" (Agterbos, 2014, p. 10)

In de woorden van Sarasvathy: "Entrepreneurs are entrepreneurial, as differentiated from managerial or strategic, because they think effectually; they believe in a yet-to-be-made future that can substantially be shaped by human action; and they realize that to the extent that this human action can control the future, they need not expend energies trying to predict it. In fact, to the extent that the future is shaped by human action, it is not much use trying to predict it – it is much more useful to understand and work with the people who are engaged in the decisions and actions that bring it into existence" (2005, p. 9).

### *Belang van persoonlijkheid in relatie tot ondernemendheid*

In het artikel *Personality Traits on Entrepreneurial Intention* (Karabulut, 2016) is op basis van onderzoek aangetoond dat specifieke persoonlijkheidskenmerken een positief effect hebben op 'entrepreneurial intention'. Deze resultaten zijn gebaseerd op onderzoek onder 480 afgestudeerde studenten in Turkije. In de conclusie van het artikel staat het volgende: "Locus of control, need for achievement, risk tolerance, and entrepreneurial alertness are dimensions of personality traits which affect entrepreneurial intention. According to research findings, locus of control, need for

achievement, risk tolerance, and entrepreneurial alertness affect entrepreneurial intention. Thus, personality traits affects entrepreneurial intention. Personality traits has a positive effect on entrepreneurial intention. This study is designed to make contributions to both academicians and potential entrepreneurs. Academicians can examine personality traits and other factors which affect entrepreneurial intention by conducting follow-up studies. Potential entrepreneurs can understand personality traits affecting the entrepreneurial intention much better and improve these traits to become successful entrepreneurs" (Karabulut, 2016, p. 21).

Ook in andere recente onderzoeken zoeken wordt verslag gedaan van het belang van persoonlijke eigenschappen/houdingsaspecten in relatie tot de ontwikkeling van een ondernemende houding en de samenhang tussen persoonlijkheidseigenschappen en (effectief) ondernemerschap.<sup>9</sup>

In **bijlage 3** is een overzicht opgenomen van skills/vaardigheden. Omwille van de leesbaarheid is dit uitgebreide overzicht opgenomen in de bijlage.

#### *Aandachtspunten bij onderzoek naar ondernemerschap*

In het artikel *Review of skill and the entrepreneurial proces* (Chell, 2013) stelt Chell, Professor of Entrepreneurial Behaviour bij de Kingston Businessschool, (kritische) vragen ten aanzien van de resultaten uit onderzoek op het gebied van ondernemerschap. Chell legt uit dat het van belang is om de 'entrepreneurial personality/skills' te onderzoeken binnen een sociaal construct, in het samenspel van economische, sociologische, politieke en psychologische factoren. (Chell, 2013, p. 22). Ook stelt Chell vragen bij de definiëring en vaststelling van 'skills': "The dominant theory in entrepreneurship is *opportunity recognition* and it makes sense, as have many researchers, to attempt to hang skills around the various steps in this process. The key skill identified is "alertness to opportunity" though this appears to be an *ability*, with which endowment the entrepreneur arguably is born. Other skills identified are *cognitive*; the assumption appears to be that entrepreneurs exercise such skills appropriately if they are to be successful that is, realise and develop an opportunity. Such assumptions remain largely untested" (Chell, 2013, p. 22).

Chell geeft aan, dat hoewel er bruikbare overzichten van gedrag, skills en vaardigheden zijn, er meer empirisch onderzoek en bewijs nodig is om dit daadwerkelijk te kunnen onderbouwen. "Moreover, it is not sufficient to identify what entrepreneurs do when they identify a social/market need, but with what *proficiency* they execute the subsequent steps to develop it into a social/market value proposition. Opportunity recognition theory has been positioned within positivism as such its elements should be measurable. However, the theory has become so complex that measurement and testing are problematic. [...] Theory is important but so too is *empirical testing*; too much is left to theoretical speculation much more fieldwork is needed in order to substantiate each element of theory. [...] An alternative paradigmatic approach, social constructionism, has gained in momentum. Further work could beneficially be pursued by researchers examining *the language used and the actions and decisions taken to initiate and execute the entrepreneurial process*. Much of the recent research in this vein emphasise the process-relational approach which highlights the engagement with others (and the skills associated with such engagement), the creative nature of the process, and the socially embedded nature of entrepreneurial activity" (Chell, 2013, p. 22-23).

Deze wetenschappelijke discussies zijn relevant in relatie tot ondernemerschapsonderwijs. Het helpt om kritisch te blijven, theoretisch onderzoek te onderscheiden van empirisch onderbouwde feiten en goed na te gaan welke waarde eraan ontleend kan worden.

---

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld de artikelen (opgenomen in literatuurlijst): Ismaila, Zainb & Zuliharc (2015), Anuarb, Dina, & Usman (2016), Marcela Rodica Luca et al. (2013), Nemati, Tullar & Welsh (2016).



## 4.4 Competenties

Onstenk onderscheidde in 2003 op basis van (internationaal) literatuuronderzoek drie typen competenties van ondernemers (Onstenk, 2013, p.76):

1. Specifieke sleutelvaardigheden: creativiteit, bereidheid risico te nemen, zelfvertrouwen;
2. Managementcompetenties: leiderschap, financieel management en planning, oog hebben voor de internationale context, alertheid voor veranderingen op de markt en technische ontwikkelingen;
3. Ondernemerscompetenties: geïntegreerd activiteiten uitvoeren en problemen oplossen.

De in 2015 uitgebrachte publicatie *Key Competencies for Entrepreneurship* (Roblesa & Zárraga-Rodríguez, 2015, p. 829) beschrijft 20 competenties, die ondernemerschap karakteriseren, zie tabel 5.

Tabel 5 Overzicht ondernemerscompetenties op basis van literatuurstudie

Competencies	Definition	References
Risk assumption	Ability to tolerate ambiguity and uncertain situations and make sound decisions in this situation, while being able to control own emotions.	
Autonomy / self-determination	Capacity for making independent decisions based on a clear understanding of the possibilities and the responsibility that it entails.	Pereira (2007) Borjas (2003)
Search and analysis of information	Ability to find and share useful business information for problem-solving using the full potential of the company.	Sarasvanthy (2001) Kirby (2004)
Quality of work	Ability to work intensively and tenaciously to achieve the objectives, seeking continuous improvement.	Gibb & Hannon (2006)
Communication	Ability to listen, ask questions, express ideas and concepts effectively	Vainrub (2004)
Self- confidence	Ability to address new challenges with an attitude of confidence in their own possibilities, decisions or views.	Shumpeter (1934) Begley & Boyd (1988)
Develop social networks/ generation of support networks	Ability to create and maintain a network of contacts with agents that are or will be useful in achieving the goals	Pleitner (1986) Shapero (1982)
Dynamism	Ability to work hard and continuously in changing situations, with many different partners.	
Change management	Ability to adapt to different contexts, situations, people and media quickly and appropriately.	
Initiative	Willingness to take action, create opportunities and improve outcomes without an external requirement.	
Innovation	Ability to produce an original, unexpected and appropriate (timely, useful) new work according to the needs of the context.	
Integrity	Ability to act in accordance with what is said or considered important.	
Leadership	Ability to guide the action of human groups in a certain direction by creating an atmosphere of energy and commitment, setting goals, following up these goals and giving feedback that integrates the views of others.	
Self-control	Ability to regulate themselves and know their own limitations.	
Results orientation	Ability to promote, guide and select behaviour in order to achieve the goals.	
Entrepreneurship competencies (continued)		
Social mobility	Ability to raise or lower position in the scale of economic well-being.	
Negotiation	Ability to lead or control a discussion creating an environment for collaboration and making lasting commitments to strengthen the relationship.	
Troubleshooting	Ability to flexibly assume boundary situations and overcome them and ability to handle contradictions.	

Bron: Roblesa & Zárraga-Rodríguez, 2015, p. 829.

Dit overzicht is gebaseerd op exploratief onderzoek naar ondernemerscompetenties. De auteurs leggen uit dat er op basis van onderzoek er bij experts consensus bestaat over een aantal van deze genoemde competenties maar niet allemaal. Consensus bestaat er over: risico's aangaan/risico-evaluatie, initiatief (nemen), verantwoordelijkheid, dynamiek (flexibiliteit), oplossen van problemen, het zoeken en analyseren van informatie, resultaatgerichtheid, verander-management en kwaliteitsbewustzijn (Roblesa & Zárraga-Rodríguez, 2015). Maar, "no consensus has been obtained for some entrepreneur competencies that are frequently cited in the literature: social networks development, self-control and social mobility. It is noteworthy that innovation is not among the most important competencies for experts, when it is frequently cited in the literature as an important factor related to entrepreneurship. Probably this is because from the point of view of the experts it may seem not so easy to acquire and develop this competence through learning" (Roblesa & Zárraga-Rodríguez, 2015, p. 831).

#### *Entrepreneurship Competence Framework*

In 2016 is het Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp) gepubliceerd (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016). EntreComp definieert ondernemerschap als een transversale competentie die toepasbaar is op alle aspecten van leven (zie hoofdstuk 3 voor een uitgebreide definitie). Dit model is ontwikkeld als hulpmiddel om ondernemerschap(vaardigheid) in Europa te verbeteren via een gemeenschappelijke taal en framework.

Het EntreCompmodel gaat uit van drie competentiegebieden met 15 competenties. Het hieraan gekoppelde voortgangsmoedel bestaat uit vier hoofd niveaus: basis, gevorderd, vergevorderd en expert. Daarbinnen zijn weer subniveaus benoemd. Aan het model zijn in totaal 442 leeruitkomsten gekoppeld, die met name voor onderwijsontwikkelaars van toegevoegde waarde zijn. In de publicatie wordt uitdrukkelijk vermeld, dat hoewel het model op basis van zeer uitgebreid onderzoek tot stand is gekomen, het model nog niet op grote schaal is geadopteerd en getest/toegepast in de praktijk. In tabel 6 is het EntreComp-model op hoofdlijnen weergegeven. In bijlage 4 is een uitgebreider overzicht opgenomen.

*Tabel 6 EntreComp-model op hoofdlijnen*

<b>Ideeën en kansen</b>	<b>Middelen</b>	<b>In actie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen signaleren</li> <li>• Creativiteit</li> <li>• Visie</li> <li>• Ideeën afwegen / Ideeën op waarde schatten</li> <li>• Ethisch en duurzaam denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfbewustzijn en vertrouwen in eigen kunnen</li> <li>• Motivatie en doorzettingsvermogen</li> <li>• Alloceren van bronnen/resources</li> <li>• Financieel en economisch beleid</li> <li>• Mobiliseren van anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatief nemen</li> <li>• Planning en management</li> <li>• Omgaan met onzekerheid, onduidelijkheid/dubbelzinnigheid en risico's</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Ervaringsleren, leren door ervaring</li> </ul>

*Bron: Bacigalupo, Kampylis, Punie & Brande, 2016 (vertaald naar eigen inzicht)*

## 5 Ondernemerschapsonderwijs

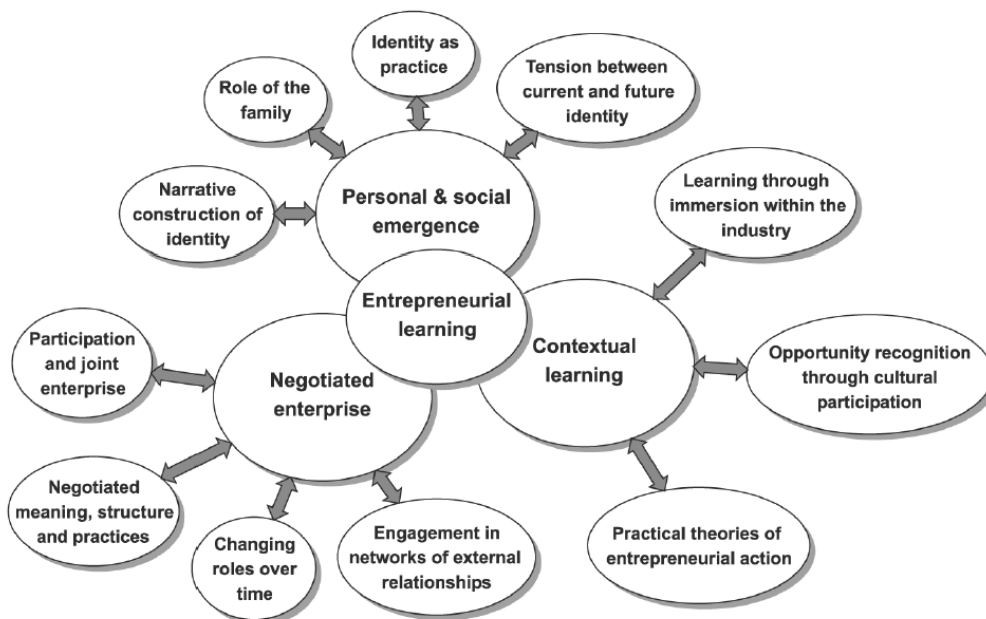
In dit laatste hoofdstuk zoomen we in op ondernemerschapsonderwijs. Allereerst staan we stil bij het leerproces van ondernemers zelf. Vervolgens gaan we in op de effectiviteit en inrichtingsaspecten van ondernemerschapsonderwijs.

### 5.1 Hoe ondernemers leren

De Britse onderzoeker David Rae (Shannon School of Business at Cape Breton University, Nova Scotia, Canada) interviewde ondernemers en vroeg hen naar het proces dat zij doorliepen bij het opstarten van hun onderneming. Hij destilleert uit de verhalen een drievoudig leermodel (zie figuur 4):

- “Persoonlijke & sociale ontwikkeling: ontwikkeling van de ondernemersidentiteit;
- Contextueel leren: vakkennis opdoen door te ‘doen’, leren kansen herkennen, leren ‘wat werkt’.
- Uitonderhandelen van de onderneming: door samenwerking een (werk)modus vinden waarin de onderneming kan bloeien” (Agterbos, 2014, p. 10-11).

Figuur 4 Triadic model of entrepreneurial learning



Bron: Rae, 2005, p. 326.

David Rae legt uit dat dit model twee praktische toepassingen heeft. Enerzijds binnen het onderwijs, anderzijds voor werkende mensen/ondernemers zelf (Rae, 2005, p. 332-333):

- Met betrekking tot het onderwijs: “Educationally, there is a need for an holistic model of entrepreneurial learning which students can use to make sense of their own learning, practice and development, and the model can be used to assist this. This can support the progression from “teaching about” and towards “learning for entrepreneurship” which is increasingly adopted in entrepreneurship education (Menzies, 2003), This encourages a conceptual yet practical approach to learning to participate in entrepreneurial working, based on personal development, on social and group behaviour, and on opportunity recognition within contextual boundaries. There is scope to develop the model for educational use, in entrepreneurship education and

- beyond, in new venture creation, in business incubation, and in small firm growth programmes”;
- Met betrekking tot werkenden/ondernemers: “The model may also be of value to practitioners because it proposes that personal and social emergence and the corresponding transition in identity is a fundamental aspect of the entrepreneurial experience, not simply skills and knowledge which are assimilated cognitively. For example the themes can be used to generate learning maps to reflect on personal learning. So it may be helpful for emerging entrepreneurs to use the model as a structure to think through such questions as their personal and social identity, how they negotiate their enterprise, and how they use contextual learning to recognise opportunities and to develop their own repertoire of “practical theory” from intuitive experience”

## 5.2 Effectiviteit ondernemerschapsonderwijs

In diverse internationale publicaties wordt verslag gedaan van het positieve effect van scholing in relatie tot de ontwikkeling van een ondernemende houding.<sup>10</sup> In de *Whitepaper Ondernemend onderwijs* (Jong Ondernemen/RVO, 2015) wordt verslag gedaan van de positieve effecten van ondernemend onderwijs. “Wetenschappelijk onderzoek bevestigt de positieve ervaringen van scholen met ondernemend en activerend leren. Zo blijkt uit recent Europees onderzoek dat leerlingen en studenten die ondernemerschapsonderwijs hebben genoten grotere kansen op een baan hebben, vaker bedrijven starten en een grotere slagingskans als ondernemer hebben. In het primair- en voortgezet onderwijs draagt deze vorm van onderwijs, met een focus op ondernemendheid volgens de onderzoeken al aan de basis bij aan de ontwikkeling van vaardigheden en eigenschappen zoals zelfvertrouwen, het benutten van kansen, oplossingsgerichtheid en doorzettingsvermogen. Ook bleken deelnemers een hoger ambitieniveau te ontwikkelen en hadden zij een sterke intrinsieke motivatie om zich verder te ontwikkelen” (Jong Ondernemen/RVO, 2015, p. 6).

In de publicatie *Entrepreneurship Education* (ICF Consulting Services Ltd, Technopolis Group, 2015) is een samenvatting gegeven van de positieve effecten van ondernemend onderwijs. De resultaten zijn gebaseerd op onderzoek in opdracht van de Europese Commissie, zie tabel 7.

Tabel 7 *Positieve impact ondernemerschapsonderwijs*

<p><b>Impact on the individual</b>, entrepreneurship education:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• helps to boost career ambitions</li> <li>• leads to higher employability</li> <li>• leads to improved entrepreneurial skills and attitudes</li> <li>• leads to behavioural change towards higher entrepreneurial intentions</li> <li>• enhanced intentions to start a business can already be proven at secondary education level</li> </ul>	<p><b>Impact on the institution</b>, institutions implementing entrepreneurship education:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• develop a stronger entrepreneurial culture</li> <li>• notice a higher engagement of teachers</li> <li>• intensify the engagement of stakeholders</li> </ul>
<p><b>Impact on the society</b>, entrepreneurship education:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• can help to protect an individual against social exclusion</li> <li>• high annual return on investment for measures and activities in entrepreneurship education</li> </ul>	<p><b>Impact on the economy</b>, entrepreneurship education:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• supports a higher rate of start-ups and helps creating successful ventures</li> <li>• leads to economic impact</li> </ul>

Bron: ICF Consulting Services Ltd, Technopolis Group, 2015 (samengevat)

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld de artikelen (opgenomen in literatuurlijst): Ismaila, Zainb & Zuliharc (2015), Anuarb, Dina, & Usman (2016), Marcela Rodica Luca et al. (2013), Nemati, Tullar & Welsh (2016).

In 2017 is door de Kennisrotonde van NRO een onderbouwing gegeven met betrekking tot vraag: 'Wat is het effect van aandacht voor ondernemerschapvaardigheden in mbo-opleidingen op de ontwikkeling van deze vaardigheden en op arbeidsmarktsucces?' De auteurs geven aan dat: "Verschillende studies (met name in andere sectoren dan het mbo) laten zien dat ondernemerschapsonderwijs bijdraagt aan zelfvertrouwen, het benutten van kansen, oplossingsgerichtheid en doorzettingsvermogen. Ook draagt het bij aan kansen op de arbeidsmarkt, zo blijkt uit studies in diverse sectoren, waaronder het mbo. Een directe relatie tussen onderwijskenmerken en resultaten bij leerlingen en studenten is echter lastig echt hard aan te tonen; gericht ontwerp- en effectonderzoek hiernaar ontbreekt. Van den Berg en Timmermans (2017).

De effectiviteit van ondernemerschapsonderwijs blijkt niet altijd evident. In de ECBO-publicatie *Ondernemerschap in kleurrijk perspectief* (Esch, Petit & Smulders, 2014) staat het volgende:

"Dekker en Veeffkind (2012) deden literatuuronderzoek binnen en buiten Nederland naar de effectiviteit van ondernemerschapsonderwijs en de rol van de landelijke overheid. Zij onderzochten in de periode van 1990 tot 2012 of doelstellingen van onderwijsprogramma's werden gehaald en of jonge ondernemers het bedrijf in stand kunnen houden. Ook in deze studie werd bevestigd dat er weinig zicht is op de effectiviteit. Zij constateren dat het huidige overheidsbeleid vooral gericht is op output: meer aandacht voor ondernemerschap en meer jonge ondernemers. Er is echter weinig aandacht voor de kwaliteit van het ondernemerschapsonderwijs en de langetermijneffecten blijven buiten beeld. Als jonge ondernemers na korte tijd weer uitvallen, valt de kosten-batenanalyse op de langere termijn negatiever uit, concluderen de onderzoekers. Zij pleiten voor meer aandacht voor 'proces' – kwaliteit van onderwijs – en 'outcome': effectiviteit op langere termijn.

Ondanks het feit dat op basis van bestaand onderzoek de effectiviteit van het landelijk overheidsbeleid inzake het stimuleren van ondernemerschap – onder jongeren – moeilijk is vast te stellen, zien de onderzoekers in het verrichte onderzoek toch aanwijzingen dat het beleid hoogstwaarschijnlijk op aspecten een positieve bijdrage heeft geleverd. Meer studenten en leerlingen beschouwen ondernemerschap als een serieuze beroepswens en meer jongeren kiezen voor zelfstandig ondernemerschap. Ook de ontwikkeling van meer activiteiten en vakken op het gebied van ondernemerschap in het (beroeps)onderwijs is een positief resultaat. Wel dient oog te worden gehouden voor de effecten op de langere termijn, omdat uit onderzoek blijkt dat enige werkervaring in loondienst een pré is om te slagen als ondernemer (Dekker & Veeffkind, 2012).

[...] De onderzoekers constateren dat ander onderzoek, bij adolescenten, geen of zelfs een negatief effect laat zien van ondernemerschapsonderwijs. Dat ondernemerschapsonderwijs bij jonge kinderen wel tot effecten leidt, is volgens de auteurs een aanwijzing dat het efficiënter is te investeren in ondernemersvaardigheden van jonge kinderen dan pas te beginnen met investeren bij adolescenten. In de voortgangsrapportage van het programma Onderwijs en ondernemerschap werd eveneens geconstateerd dat de effectiviteit van onderwijsprogramma's gericht op ondernemerschap toeneemt als er al in het primair en voortgezet onderwijs mee wordt begonnen (Ministerie OCW/EZ, 2008).

De onderzoekers keken ook naar het effect van ondernemerschapsonderwijs op de cognitieve ondernemersvaardigheden. Het gaat hierbij om kennis over wat een ondernemer doet en wat erbij komt kijken om een bedrijf te runnen. Daar zijn geen significante verschillen gevonden tussen deelnemers en controlegroep. De onderzoekers tekenen aan dat de opzet van hun onderzoek met zich meebrengt dat de vrijwillige keuze van scholen om aan het onderzoek mee te doen, kan voorvloeien uit een positieve houding ten opzichte van ondernemerschapsonderwijs en dat daardoor de resultaten van hun onderzoek niet zonder meer valide hoeven te zijn. Voorts valt nog weinig te zeggen over de langetermijneffecten van de interventies."

#### *De invloed van opleidingsniveau op het succes van de ondernemer*

In de publicatie *Ondernemerschap in kleurrijk perspectief* (Van Esch, Petit & Smulders, 2014, p. 43) wordt ingegaan op relatie tussen onderwijs en ondernemerschap. "Van der Sluis, Van Praag en Vijverberg (2008) deden een meta-analyse op basis van studies naar de relatie tussen onderwijs en

de keuze om ondernemer te worden en de prestaties als ondernemer. Het betrof 94 studies tussen 1980 en 2002 in industriële landen. De prestaties worden gemeten via verdiensten, het overleven als ondernemer, groei, winst en gerealiseerde werkgelegenheid. De eerste observatie luidt dat er geen aanwijzingen zijn voor een systematische relatie tussen iemands opleidingsniveau en de kans dat iemand kiest voor ondernemerschap. Wel bestaan er significante, positieve relaties tussen *opleidingsniveau en aantal jaren onderwijs en prestaties*. Hoe meer en hoger genoten onderwijs, hoe beter de prestaties van de ondernemer – de verdiensten zijn groter – en hoe meer kans op groei en overleven. Een extra jaar onderwijs levert een ondernemer 6% meer opbrengst. Voor ondernemers is de invloed van onderwijs anders dan voor werknemers: in Europa is die kleiner voor ondernemers dan voor werknemers, in de Verenigde Staten juist groter. Ook is de invloed van onderwijs hoger voor vrouwen ten opzichte van mannen en lager voor niet-blanken of immigranten. De studie van Van der Sluis, Van Praag en Vijverberg gaat over de samenhang van formeel genoten onderwijs en ondernemerschap: keuze en opbrengsten. Of en in welke mate tijdens het formeel genoten onderwijs ook daadwerkelijk onderwijs in ondernemerschap is gevolgd, blijft buiten beeld.”

### 5.3 Inrichting ondernemerschapsonderwijs

In verschillende publicaties zie we conclusies en/of aanbevelingen waaraan (effectief) ondernemerschapsonderwijs moet voldoen. In deze paragraaf geven we een aantal opsommingen.

Belangrijke onderscheidende kernmerken van ondernemend onderwijs zijn, op basis van de *Whitepaper Ondernemend Onderwijs* (Jong Ondernemen/RVO, 2015, p. 5) de volgende:

- Uitdagend. Leerlingen worden uitgedaagd om in actie te komen. Ze leren door te doen. Het runnen van een eigen onderneming of project en de feedback daarop zorgt voor ervaringen die beklijven.
- Ervaringsgericht. Het opdoen van ervaringen, op het reflecteren op die ervaringen en het kunnen analyseren en het abstraheren daarvan zodat de ervaringen gekoppeld kunnen worden aan theoretische inzichten of de leerinhoud.
- Zelfsturend. De leerling leert zelfstandig, oefent invloed uit op de eigen ontwikkeling en neemt verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen gekozen doelen. Dat zorgt voor een gevoel van eigenaarschap.
- Contextrijk. Veelal zijn ondernemers of andere buitenschoolse partners betrokken en zorgen voor een betekenisvolle en levensechte leeromgeving. De opdrachtgever is bijvoorbeeld 'echt' of er wordt met 'echte' producten gewerkt.
- Werelds. In ondernemend onderwijs is een substantieel deel opgenomen voor burgerschap, wereld- en sociale oriëntatie; richtingen die bijdragen aan een duidelijker beeld op de maatschappij en de eigen rol van de leerling daarin.
- Multidisciplinair. Een opdracht wordt bij voorkeur vanuit verschillende gezichtspunten benaderd, rond bijvoorbeeld een thema als 'water' of 'gezondheid' kan kennis uit verschillende vakken benut worden.
- Risicovol. Het ondernemende zit 'm in het durven risico's te nemen, de ervaring van 'falen' maar dit leren zien als onderdeel van de normale ontwikkeling en als stap op de weg naar een succesvolle uitkomst, product of oplossing.

In de publicatie *Onderwijs en ondernemerschap verbinden* (Agterbos, 2014, p. 12) worden de volgende elementen van 'nieuw' ondernemend onderwijs genoemd:

- Veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling: wie is de ondernemer, hoe denkt hij/zij?
- Tests voor ondernemerschap en/of ondernemendheid (competentiescans, kennistests).
- Een grotere focus op 'learning by doing' – vooral ook "snel aan de slag"
- Samenwerken: gezamenlijk bedenken en presenteren van een ondernemersplan
- De praktijk in de school – of de school naar de praktijk (gastlessen, bedrijfsbezoeken).
- Bieden van een veilige (risicovrije) leeromgeving met simulaties/games; veel begeleiding bij 'echte' start-ups.
- Nadruk op netwerken: organiseren en bezoeken van evenementen, andere ondernemers bij het ondernemersidee betrekken, leren omgaan met feedback.

In het rapport *Entrepreneurship education: a road to succes* (Europese Commissie 2015, p. 84-85) zijn de volgende 'lessons learned' gepresenteerd:

- Entrepreneurship education should address all students, not just those who are interested.
- Effects accumulate over time, and are higher when students make several consecutive entrepreneurial learning experiences during their learning pathway.
- Training on entrepreneurship should be tailored to age groups and educational sectors. the highest impact is achieved in upper levels of education (including Higher Education), if both aspects – method and 'occupation' – are combined.
- Entrepreneurial training programmes are gender-sensitive.
- Entrepreneurship is best taught through methods that include learning under real-life conditions.
- Teachers are key actors.
- A whole-school approach to entrepreneurship education helps to raise teachers' awareness
- Institutional change towards entrepreneurialism is most effective when both management and teaching staff are 'on-board'.
- To fully achieve economic impact, entrepreneurship education should be embedded in an entrepreneurship ecosystem
- Networking and mentoring prove to be important means of support.
- High visibility of support and guidance offers is of crucial importance, especially in the development period.
- Supporting entrepreneurship will bring more entrepreneurship.
- 'What gets measured gets done'

Tot slot, in de publicatie *Entrepreneurship Education* worden de volgende aanbevelingen gedaan met betrekking ondernemerschapsonderwijs (Greene, Brush, Eisenman, Neck & Perkins, 2016, p. 100-101):

- Develop Teachers: Establish program standards, training programs and assessment tools that encourage teachers to acquire and employ skills and behaviors that enable them to function as facilitators and guides to learning, rather than as traditional classroom instructors.
- Expand Ranks of Learners: Make entrepreneurship education compulsory for all learners in primary, secondary and perhaps even tertiary levels, because of its effectiveness at instilling "twenty first century" skills, in addition to venture creation skills.
- Facilitate Sharing of Content and Pedagogy: Create a clearinghouse of leading-edge curricula and pedagogic methodologies. Much good work has been done in this field over the past decade, and many institutions are willing to share their curricula and teaching methodologies.
- Overhaul Pedagogy and Place: Revamp instructional standards and classroom paradigms to promote team-based, actionoriented learning in spaces designed to enhance collaboration and creativity that includes real world interactions with entrepreneurship practitioners and with target markets for new products and services.
- Expand Access to Resources: Increase funding for entrepreneurship education and develop and promote innovative mechanisms to leverage partnerships with corporations, NGOs, global institutions, and foundations, as well as with individuals.

In een recente publicatie (2017) van de Kennisrotonde van NRO wordt – op basis van literatuur - een samenvatting gegeven van essentiële bouwstenen voor ondernemend onderwijs. Ter afsluiting van dit hoofdstuk worden de bevindingen letterlijk geciteerd (Van den Berg & Timmermans, 2017).

"Op basis van de literatuur (vooral beschrijvingen van onderwijskundige ontwerpen en ontwerpstudies) onderscheiden Bal et al. (2007) een aantal onderwijsmethododes om aan ondernemerschap bij te dragen. Ten eerste gaat het om ondernemerschapsprojecten die studenten in contact brengen met de buitenwereld in het algemeen en het bedrijfsleven in het bijzonder. Op de tweede plaats 'ondernemende' onderwijsvormen en ondernemende didactiek (in algemene vakken en vakoverstijgend). Het gaat dan om activerende vormen van leren en leervormen waarbij leerlingen eigen initiatief en verantwoordelijkheidsbesef ontwikkelen, 'learning by doing', projectmatig werken en samenwerken met anderen. Ten derde het overdragen van (vak)kennis over wat ondernemerschap inhoudt. Volgens gespreksdeelnemers van Rommelaar en Breed (2015, p.5) is ondernemerschapsonderwijs onder-



scheidend in de zin dat het een uitdagend, ervaringsgericht, zelfsturend, contextrijk, wereldgericht, multidisciplinair en risicovol karakter heeft. Zie ook de good practices van Van der Aa et al. (2012), Van Esch et al. (2014) en Onstenk (2003) zoals eerder beschreven.

Van Esch et al. (2014) verwijzen ook naar een expertgroep van de EU die indicatoren voor effectief ondernemerschapsonderwijs in het beroepsonderwijs benoemden, waaronder een goede balans tussen theorie en praktijk (handelingsgericht, gebaseerd op ervaring, actieve betrokkenheid en eigen verantwoordelijk van studenten), aansluiting bij de leeromgeving en de opleidingsrichting, actieve betrokkenheid van bedrijven, ervaren zakenlieden en jonge ondernemers, confrontatie met real life werksituaties, gekwalificeerde docenten met ervaring in het bedrijfsleven, uitwisselen met andere studenten van andere opleidingen (European Commission, 2009, aangehaald in Van Esch et al., 2014, p.38-39). Hoewel volgens experts dergelijke onderwijskenmerken van belang zijn voor effectief ondernemerschapsonderwijs, zijn concrete effectstudies schaars en bovendien niet eenduidig positief.

Ieder onderwijsniveau zou een eigen gerichtheid moeten hebben. Volgens Bal et al. (2007) en Van Esch et al. (2014) zullen ondernemende kwaliteiten in het funderend onderwijs ontwikkeld moeten worden. Daarbij kan in het primair onderwijs de nadruk liggen op de ontwikkeling van ondernemende vaardigheden, terwijl in het voortgezet onderwijs duidelijk kan worden dat ondernemerschap een mogelijkheid is voor een beroepskeuze. Kennis van ondernemerschap en managementvaardigheden kunnen vooral in het mbo, hbo en wo aan bod komen (Bal et al., 2007). Ook Onstenk (2003) pleit voor een lijn van meer algemene aandacht naar een meer specifieke, uitgebreide ontwikkeling van ondernemende vaardigheden in hogere leerjaren. Zo'n model zou dan echter nog ontwikkeld moeten worden.

Daarnaast worden in verschillende rapportages de kwalificaties van docenten genoemd. Het is ook een van de 7 sporen in het Actieprogramma dat er tot 2012 was. In een oudere studie noemen 25 docenten in een vraaggesprek hun eigen gebrek aan kennis, houding en vaardigheden op dat vlak, naast de noodzakelijke voorwaarden die in hun school, of in het onderwijs in het algemeen, ontbreken (Onstenk, 2003). Ook recentere studies vragen aandacht voor de kwalificaties van docenten. [...]

De NRO heeft recentelijk een opdracht uitgezet voor een overzichtsstudie naar ondernemerschap op school. Zie <a href="https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/overzichtsstudies/">https://www.nro.nl/onderzoeksprojecten/overzichtsstudies/</a>
--

## Bijlage 1 Cijfers mbo ondernemerschap

### Begripsafbakening / selectiecriteria

In de onderstaande tabellen worden kwalificatiedossiers en kwalificaties genoemd met een of meer elementen van ondernemen/ondernemerschap/ondernemendheid. Een hoofdkenmerk van ondernemerschap is de eindverantwoordelijkheid voor het welslagen van een eigen onderneming. Vanuit deze verantwoordelijkheid voor de bedrijfsactiviteiten en het eindresultaat vertaalt 'de ondernemer' een koers/visie/bedrijfsidee naar een concreet (en dikwijls een vernieuwend) plan. De keuzes die hij maakt zijn bepalend voor het succes van het bedrijf (met betrekking tot bedrijfsorganisatie, marktonderzoek, marketing en promotie, financiële administratie, kennis van diensten/ producten en prijsstelling). Een ondernemer zet zijn zelfstandigheid, doorzettingsvermogen, ambitie en ondernemende houding binnen een commerciële, dikwijls concurrerende, omgeving in. Hij denkt continu vanuit de klant, zoekt en benut kansen, reflecteert en weet hoe hij het beste in het belang van de onderneming én de klant kan ondernemen.

In de kwalificatiestructuur als geheel lijkt zijn er veel kwalificaties die elementen van ondernemen/ondernemerschap/ondernemendheid bevatten. Maar omdat het in de desbetreffende beroepspraktijken dikwijls gaat om projectmatige of leidinggevende werkzaamheden die in dienstverband uitgevoerd worden en niet voor 'eigen rekening en risico', ontbreken deze in het schema. De tabellen zijn met zorg samengesteld, uitgaande van bovenstaande en wetende dat een selectie altijd enigszins arbitrair is.

Tabel A *Overzicht kwalificaties met ondernemerschapscomponent, geordend op segment*

Crebo	Opleiding	Segment	Sector
25036	Decoratie- en restauratieschilder	Afbouw en onderhoud	Techniek en gebouwde omgeving
25530	Vakman-ondernemer	Bovensectoraal	Bovensectoraal
25194	AV-specialist	Communicatie, media en design	Ict en creatieve industrie
25195	Fotograaf	Communicatie, media en design	Ict en creatieve industrie
25201	Mediavormgever	Communicatie, media en design	Ict en creatieve industrie
25212	Ruimtelijk vormgever	Communicatie, media en design	Ict en creatieve industrie
25215	Signspecialist	Communicatie, media en design	Ict en creatieve industrie
25061	Maatschoenmaker	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25063	Schoenhersteller 3	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25064	Zadel- en tuigenmaker	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25070	Goudsmid	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25071	Zilversmid	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25072	Juwelier	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25077	Uurwerktechnicus	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25548	Creatief vakman	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25049	Glazenier	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25050	Keramist	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25051	Ontwerpend Leer- en Textielverwerker	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25052	Ontwerpend Meubelmaker	Creatief vakmanschap	Specialistisch vakmanschap
25184	Manager/ondernemer horeca	Gastvrijheid	Voedsel, groen en gastvrijheid
25186	Ondernemer bakkerij	Gastvrijheid	Voedsel, groen en gastvrijheid
25442	Bedrijfsleider/ondernemer bloem, groen en styling	Groen	Voedsel, groen en gastvrijheid
25467	Hoefsmid	Groen	Voedsel, groen en gastvrijheid
25539	Bedrijfsleider dierverzorging	Groen	Voedsel, groen en gastvrijheid

Crebo	Opleiding	Segment	Sector
25019	Ondernemend meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer	Hout en meubel	Techniek en gebouwde omgeving
25402	Allround Grimeur	Kunsten en entertainment	Ict en creatieve industrie
25472	Acteur	Kunsten en entertainment	Ict en creatieve industrie
25495	Danser	Kunsten en entertainment	Ict en creatieve industrie
25496	Musicalperformer	Kunsten en entertainment	Ict en creatieve industrie
25497	Muzikant	Kunsten en entertainment	Ict en creatieve industrie
25511	Kapitein binnenvaart	Maritiem	Mobiliteit, transport, logistiek en maritiem
25164	Specialist mode/maatkleding	Mode, interieur, textiel en tapijt	Handel
25166	Ondernemer retail	Retail	Handel
25403	Allround Schoonheidsspecialist	Uiterlijke verzorging	Zorg, welzijn en sport
25404	Schoonheidsspecialist	Uiterlijke verzorging	Zorg, welzijn en sport
25405	Medisch Pedicure	Uiterlijke verzorging	Zorg, welzijn en sport
25406	Pedicure	Uiterlijke verzorging	Zorg, welzijn en sport
25401	Salonmanager	Winkelambacht	Voedsel, groen en gastvrijheid
25420	Ondernemer vers	Winkelambacht	Voedsel, groen en gastvrijheid

Bron: SBB

Tabel B Overzicht kwalificaties met ondernemerschap component, geordend op crebonummer

Crebo	Profiel	Kerntaak
25019	Ondernemend meubelmaker/(scheeps)interieurbouwer	Leiden van een meubelbedrijf/-afdeling
25036	Decoratie- en restauratieschilder	Voert ondernemerstaken uit
25049	Glazenier	Start en/of runt een zzp-onderneming
25050	Keramist	Start en/of runt een zzp-onderneming
25051	Ontwerpend Leer- en Textielverwerker	Start en/of runt een zzp-onderneming
25052	Ontwerpend Meubelmaker	Start en/of runt een zzp-onderneming
25061	Maatschoenmaker	Start en/of runt een zzp-onderneming
25063	Schoenhersteller	Start en/of runt een zzp-onderneming
25064	Zadel- en tuigenmaker	Start en/of runt een zzp-onderneming
25070	Goudsmid	Geeft als vakman invulling aan zijn ondernemerschap
25071	Zilversmid	Geeft als vakman invulling aan zijn ondernemerschap
25072	Juwelier	Geeft als vakman invulling aan zijn ondernemerschap
25077	Uurwerktechnicus	Geeft als vakman invulling aan zijn ondernemerschap
25164	Specialist mode/maatkleding	Onderzoekt het plan voor een eigen atelier en/of dienst op de markt
25166	Ondernemer retail	Geeft operationeel leiding aan de retailonderneming
25166	Ondernemer retail	Geeft strategisch leiding aan de retailonderneming
25166	Ondernemer retail	Richt de retailonderneming in
25166	Ondernemer retail	Start een retailonderneming
25184	Manager/ondernemer horeca	Onderneemt
25185	Meewerkend horeca ondernemer	Onderneemt
25186	Ondernemer bakkerij	Onderneemt
25194	AV-specialist	Voert ondernemerstaken uit
25195	Fotograaf	Voert ondernemerstaken uit
25201	Mediavormgever	Voert ondernemerstaken uit
25212	Ruimtelijk vormgever	Voert ondernemerstaken uit
25215	Signspecialist	Voert ondernemerstaken uit
25401	Salonmanager	Een kapsalon leiden
25402	Allround Grimeur	Voorbereiden op zelfstandig ondernemerschap
25403	Allround Schoonheidsspecialist	Voorbereiden op zelfstandig ondernemerschap
25404	Schoonheidsspecialist	Voorbereiden op zelfstandig ondernemerschap

Crebo	Profiel	Kerntaak
25405	Medisch Pedicure	Voorbereiden op zelfstandig ondernemerschap
25406	Pedicure	Voorbereiden op zelfstandig ondernemerschap
25420	Ondernemer vers	Geeft sturing aan de onderneming
25442	Bedrijfsleider/ondernemer bloem, groen en styling	Leiden van bedrijf
25442	Bedrijfsleider/ondernemer bloem, groen en styling	Ondernemen
25446	Bedrijfsleider dierverzorging	Leiden bedrijf/afdeling/project
25467	Hoefsmid	Leiden van een onderneming
25472	Acteur	Positioneert zich als professioneel artiest en onderhoudt en organiseert zijn eigen (net)werk.
25495	Danser	Positioneert zich als professioneel artiest en onderhoudt en organiseert zijn eigen (net)werk.
25496	Musicalperformer	Positioneert zich als professioneel artiest en onderhoudt en organiseert zijn eigen (net)werk.
25497	Muzikant	Positioneert zich als professioneel artiest en onderhoudt en organiseert zijn eigen (net)werk.
25511	Kapitein binnenvaart	Voert het ondernemingsbeleid
25530	Vakman-ondernemer	Geeft leiding aan een onderneming
25530	Vakman-ondernemer	Start en/of innoveert een onderneming
25539	Bedrijfsleider dierverzorging	Leiden bedrijf/afdeling/project
25548	Creatief vakman	Start en/of runt een zzp-onderneming

Bron: SBB

Tabel C Overzicht van het aantal studenten (bol/bbl), gediplomeerden (bol/bbl), vacatures, (actieve) leerbedrijven, bpvo's, behorend bij crebo-nummers met ondernemerschapcomponent, geordend naar sector

Crebo-nummer	Opleiding	Sector	Aantal studenten			Aantal gediplomeerden			Aantal vacatures	Aantal leerbedrijven / bpvo		
			totaal	bbl	bol	totaal	bbl	bol		totaal	actief	bpvo
25036	Decoratie- en restauratieschilder	Techniek en gebouwde omgeving	351	8	343	62	0	62	10	992	361	234
25530	Vakman-ondernemer	Bovensectoraal	0	0	0	0	0	0	0	341	202	26
25194	AV-specialist	Ict en creatieve industrie	1.983	1	1.982	383	0	383	161	1.944	1.167	927
25195	Fotograaf	Ict en creatieve industrie	815	0	815	193	0	193	463	1.278	631	516
25201	Mediavormgever	Ict en creatieve industrie	11.545	4	11.541	2.607	3	2.604	896	8.751	5.127	6.132
25212	Ruimtelijk vormgever	Ict en creatieve industrie	2.985	0	2.985	522	0	522	723	2.444	1.650	1.442
25215	Signspecialist	Ict en creatieve industrie	344	15	329	80	3	77	11	583	390	195
25061	Maatschoenmaker	Specialistisch vakmanschap	16	0	16	6	0	6	0	40	27	0
25063	Schoenhersteller 3	Specialistisch vakmanschap	0	0	0	6	6	0	19	112	23	16
25064	Zadel- en tuigenmaker	Specialistisch vakmanschap	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0
25070	Goudsmid	Specialistisch vakmanschap	112	0	112	43	0	43	47	242	92	96
25071	Zilversmid	Specialistisch vakmanschap	10	0	10	4	0	4	0	21	11	9
25072	Juwelier	Specialistisch vakmanschap	14	0	14	11	2	9	3	207	57	16
25077	Uurwerktechnicus	Specialistisch vakmanschap	34	0	34	7	0	7	8	70	30	29
25548	Creatief vakman	Specialistisch vakmanschap	801	0	801	121	2	119	95	1.059	704	604
25049	Glazenier	Specialistisch vakmanschap	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25050	Keramist	Specialistisch vakmanschap	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25051	Ontwerpend Leer- en Textielverwerker	Specialistisch vakmanschap	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25052	Ontwerpend Meubelmaker	Specialistisch vakmanschap	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25184	Manager/ondernemer horeca	Voedsel, groen en gastvrijheid	6.894	23	6.871	1.676	21	1.655	949	4.516	3.620	5.501
25186	Ondernemer bakkerij	Voedsel, groen en gastvrijheid	135	0	135	69	6	63	0	394	339	186
25442	Bedrijfsleider/ondernemer bloem, groen en styling	Voedsel, groen en gastvrijheid	243	0	243	154	0	154	2	1.198	774	266
25467	Hoefsmid	Voedsel, groen en gastvrijheid	73	40	33	10	8	2	0	151	80	94
25539	Bedrijfsleider diervverzorging	Voedsel, groen en gastvrijheid	1.899	25	1.874	868	19	849	47	4.181	3.292	3.801
25019	Ondernemend meubelmaker/ (scheeps)interieurbouwer	Techniek en gebouwde omgeving	1.167	40	1.127	209	18	191	325	1.506	1.039	1.303

Crebo-nummer	Opleiding	Sector	Aantal studenten			Aantal gediplomeerden			Aantal vacatures	Aantal leerbedrijven / bvpo		
			<i>totaal</i>	<i>bbl</i>	<i>bol</i>	<i>totaal</i>	<i>bbl</i>	<i>bol</i>		<i>totaal</i>	<i>actief</i>	<i>bpvo</i>
25402	Allround Grimeur	Ict en creatieve industrie	225	0	225	57	0	57	0	27	16	333
25472	Acteur	Ict en creatieve industrie	771	0	771	269	0	269	103	391	230	1.095
25495	Danser	Ict en creatieve industrie	700	0	700	237	2	235	6	450	234	1.435
25496	Musicalperformer	Ict en creatieve industrie	275	0	275	53	0	53	58	204	109	376
25497	Muzikant	Ict en creatieve industrie	1.242	0	1.242	301	0	301	25	339	193	1.543
25511	Kapitein binnenvaart	Mobiliteit, transport, logistiek en maritiem	133	18	115	38	22	16	0	562	292	158
25164	Specialist mode/maatkleding	Handel	737	0	737	211	0	211	51	716	481	689
25166	Ondernemer retail	Handel	2.448	107	2.341	692	23	669	213	8.106	5.354	2.881
25403	Allround Schoonheidsspecialist	Zorg, welzijn en sport	2.105	0	2.105	950	2	948	437	3.993	2.813	2.628
25404	Schoonheidsspecialist	Zorg, welzijn en sport	1.676	0	1.676	803	5	798	473	3.987	2.798	2.608
25405	Medisch Pedicure	Zorg, welzijn en sport	5	5	0	9	8	1	6	337	151	13
25406	Pedicure	Zorg, welzijn en sport	33	0	33	20	3	17	47	940	563	44
25401	Salonmanager	Voedsel, groen en gastvrijheid	709	183	526	143	87	56	3	1.747	1.376	583
25420	Ondernemer vers	Voedsel, groen en gastvrijheid	171	171	0	98	98	0	41	1.574	1.072	340
		<b>Totaal</b>	<b>40.651</b>	<b>640</b>	<b>40.011</b>	<b>10.912</b>	<b>338</b>	<b>10.574</b>	<b>5.220</b>	<b>53.406</b>	<b>35.300</b>	<b>36.119</b>

Bron: SBB

## Bijlage 2 Succesfactoren ondernemerschap

*Succesfactoren (Van Rijt & Van den Ende, 2016)*

- 1 **Personlijke drive en lef van de ondernemer:** De bevoegenheid van de ondernemer(s) voor het product of de dienst, maar ook over de opzet en koers van hun bedrijf is volgens alle ondernemers uit de casestudies een belangrijke succesfactor. Deze succesvolle ondernemers hebben veelal een persoonlijke (maatschappelijke) overtuiging dat hun product of dienst goed is. [...] De ondernemers hebben moeten 'vechten' voor hun plek in de markt en doen dat nog steeds. Daarvoor hebben de ondernemers ook lef getoond en nog steeds durven deze ondernemers risico's te nemen. Dit betekent dat de ondernemers niet bang zijn om iets nieuws uit te proberen, integendeel dit doen zij met veel zelfvertrouwen.
- 2 **Betrokken en complementaire teams:** De drive van de ondernemer is ook terug te zien bij hun personeel. Gemotiveerd personeel is een belangrijk punt dat veel ondernemers aankaarten als succesfactor. [...] Verder geven de ondernemers hun personeel ieder een eigen verantwoorde-lijkheid en het vertrouwen. Maar nog belangrijker is dat het veelal kleine hechte teams zijn, waarvan de leden complementair zijn aan elkaar en ieder zijn eigen specialisme heeft. De onder-nemers uit een aantal casussen kijken expliciet naar de complementaire eigenschappen van hun medewerkers en werken hiernaar toe. [...] Zij zorgen ervoor dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke product.
- 3 **Luister naar (klanten)feedback:** Goed luisteren naar de signalen uit de omgeving over het (nieuwe) product of de dienst blijken meerdere ondernemers uit de casestudies belangrijk te vinden. Met de omgeving wordt het personeel en de (tussen)leveranciers bedoeld, maar voornamelijk de (potentiele) klanten. De ondernemers met concrete producten maken veelal een testoplage of een brochure van een nieuw idee en leggen dit voor aan potentiële klanten. Hierin is het iteratieve proces van de *lean start-up* herkenbaar. De bedrijven die diensten leveren, pitchten meestal hun idee en vragen om feedback gedurende het gebruik van de dienst.
- 4 **Innovatie: een continu proces:** Innovaties ontstaan bij de meeste onderzochte ondernemers als gevolg van een continu proces waarin ondernemer en/of medewerkers alert zijn op relevante ontwikkelingen en hierop reageren door nieuwe projecten uit te proberen. Onderzoek naar innovaties is bij deze bedrijven een vast onderdeel van het takenpakket van de ondernemer(s) of het voltallige personeel geworden. Door deze continue focus en ambidextrie behouden deze bedrijven een voorsprong op hun concurrenten.
- 5 **Leren van je fouten:** Ondernemen vraagt om flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Dit betekent dat ondernemers hun fouten moeten kunnen erkennen om daarvan te leren en daarop te reageren. De ondernemers uit de casestudies geven aan dat ervaringen hun wijzer en succesvoller hebben gemaakt. Ervaringen hebben de ondernemers bijvoorbeeld geleerd bepaalde taken juist niet of wel zelf te doen of om een bepaalde markt juist niet of wel te benaderen. Ook hebben de ervaringen hen inzichten gegeven, die de ondernemers behoeden voor te grote risico's.
- 6 **Externe financiering: zo snel mogelijk aflossen!** Voor de financiering maken de ondernemers uit de casestudies nu weinig of geen gebruik van een externe lening. Bij de start hebben de meeste ondernemers wel gebruik moeten maken van externe financiering, maar zodra er voldoende eigen middelen waren, zijn de leningen afgelost. Dit zou volgens de ondernemers voor een deel het succes van hun bedrijf verklaren. Belangrijkste argument is dat een bedrijf dat gefinancierd is uit eigen middelen veel wendbaarder is voor onverwachte ontwikkelingen.
- 7 **Sociaal ondernemen kan ook economisch:** Uit de casestudies is gebleken dat gedreven ondernemers met ervaring en doorzettingsvermogen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een economisch succes kunnen maken. Voorwaarde is wel om het geëigende patroon of de beeldvorming rond sociale ondernemingen te doorbreken en een goede samenwerking met externe partijen te vinden.

### *Top 14 succesfactoren ondernemerschap Van den Born, Universiteit Tilburg*

Professor Van den Born van de Universiteit Tilburg heeft veel onderzoek gedaan naar succesvolle ondernemers en hun kritische succesfactoren en karaktereigenschappen. Hij komt tot 14 factoren die maken dat ze succesvol zijn:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Bron: <https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/deze-14-factoren-maken-een-succesvol-ondernemer>  
Zie ook: [https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn\\_nl/](https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn_nl/)



1. Hard werken: "Het is misschien saai, maar het is gewoon waar. Ondernemerschap is harder werken dan werken op het zachte kussen van loondienst."
2. Intelligentie is belangrijk: "Mensen denken dat intelligentie niet zo belangrijk is. Maar mensen die intelligent zijn komen verder, je moet slim zijn."
3. Schrijf succes of mislukking toe aan jezelf (locus of control): "Beheersing is een belangrijke eigenschap. Als er iets misgaat, geef dan jezelf de schuld en niet de buitenwereld. Succesvolle ondernemers geven zichzelf de schuld."
4. Je moet openstaan voor veranderingen en nieuwe ervaringen: "Je moet ook kunnen openstaan voor anderen en pro-actief zijn. Wees creatief en innovatief. Vernieuwing komt juist vaak uit een andere hoek."
5. Need for achievement: "Je hebt behoefte om iets te bereiken in het leven, iets groots te willen neerzetten, iets op te willen bouwen om trots op te zijn. Wilskracht om wat te laten zien in het leven en om geld te verdienen. Je moet een doorzetter zijn en geld verdienen is altijd een belangrijk thema, motivatie."
6. Ondernemerschap is topsport: "Er is niet één type succesvolle ondernemer. Er zijn meerdere types, zoals er ook verschillende soorten topsporters zijn. Je kan top zijn in gewichtheffen, top zijn in atletiek, dat heeft andere kenmerken. Je moet focussen, dat ene kunstje jarenlang uitmelken."
7. Je moet niet te angstig zijn: "Ondernemen is per definitie risico nemen, je moet niet gauw bang zijn. Als je heel angstig, neurotisch bent en je vindt het moeilijk om risico's te nemen, om al je geld, al je geluk in het spel te zetten, dan moet je geen ondernemer worden."
8. Een ondernemer hoeft niet aardig te zijn: "Je hoeft niet aardig te zijn, want er zijn aardige en niet-aardige topondernemers. Van de CEO's is 10 procent psychopaat, tegenover 1 procent van de bevolking. Ook zijn er veel mensen die narcistisch zijn. Er geldt ook: hoe ouder hoe stugger, zeker omdat je eigen onderneming zo persoonlijk is. Maar je moet openstaan voor veranderingen, je droom verandert. Je eigen sterke kind verandert, als je kind kan lopen dan is het weer heel wat anders." "Je hoeft niet leuk te zijn om een goede ondernemer te zijn. Het helpt als je met minder mensen rekening houdt in het leven. Het wordt heel erg lastig als je én tevreden werknemers, én een tevreden partner én tevreden kinderen wilt hebben. De balans tussen werk en privé is bij echte ondernemers vaak afwezig. Je hebt trouwens ook leuke en sociale ondernemers, dat is wel beter voor de mensen."
9. Ken je markt: "Alle succesvolle ondernemers kennen hun markt goed. Het is gewoon analyseren. Ze weten wat het van hen vraagt en welk gedrag ze moeten vertonen; een heel natuurlijk proces. Bij ongelooflijke concurrentie moet je echt doorzettingsvermogen hebben. Zit in je nu bijvoorbeeld in web en mobile, waar heel veel verandert, dan zal je vooral pro-actief moeten zijn."
10. Je kunt leren ondernemer te zijn: "Je moet van huis uit wel wat kwaliteiten meenemen, zoals empathie en intelligentie. Maar heel veel is te leren. Je kunt heel goed leren om businessplannen te schrijven, financiën te managen, marketing te doen, een netwerk te creëren. Je kunt je vakgebied verder ontwikkelen." "90 procent van wat het is om ondernemer te zijn, kun je leren. Maar je loopt tegen je eigen grenzen op. Een heel groot deel van Nederland kan ondernemer worden."
11. Zorg voor geld: "Het helpt gewoon als papa en mama wat centjes hebben. Ondernemen is risico's nemen, dus je gaat waarschijnlijk in de eerste paar jaar twee of drie keer failliet. Als je dan een vader of moeder hebt, of bijvoorbeeld een vrouw die werkt, waarmee je door die moeilijke periode heen kan, kun je daarna weer opstarten. Voor mensen die dat niet hebben, is vaak het eerste faillissement ook een definitief faillissement." "Er zijn meer ondernemers die uit goede milieus komen. Als je een vangnet hebt, dan weet je zeker dat het eerder gaat lukken dan zonder vangnet. Je kan dan vaker fouten maken, elke topondernemer heeft fouten gemaakt en is bijna failliet gegaan."
12. Geluk: "Iedereen kan een succesvol ondernemer worden, maar daar heb je wel een paar keer geluk bij nodig. Het is een ratrace, er is concurrentie. Een paar zullen het redden, anderen niet. Het is een kwestie van hard werken, maar geluk is net zo belangrijk."
13. Schrijf het op wat je wilt doen: "Als je wilt starten, vraag dan eens in je omgeving van 'goh, zou ik dit kunnen?' Vraag daarbij zowel je beste vrienden als je grootste tegenstanders. Als zij zeggen: 'het zou kunnen', dan zou ik het doen. Je weet nooit of het gaat lukken, het is een kwestie van heel veel proberen. Het is vallen en opstaan."
14. Wat drijft een ondernemer? "Overleven, seks. Kijk maar eens op de Miljonairsfair."

## Bijlage 3 Overzicht gedrag/skills/vaardigheden

Behaviour/skills	Expert term	Research source
Innovative/creative ability to generate novel ideas; ability to envision possibilities	Creativity/imagination/vision/foresight	Amabile (1983, 1990), Ardichvili <i>et al.</i> (2003), Csikszentmihalyi (1996), Hills <i>et al.</i> (1997), Locke (2000), Locke and Baum (2007), Rubenson and Runco (1992), Sternberg (2003), Sternberg and Lubart (1995, 1996), Kirton (1976, 1980)
Recognition of opportunity and ability to work out the means-end framework	Alertness; counterfactual thinking	Baron (2000); Gaglio (1997, 2004); Gaglio and Katz (2001), Kirzner (1979, 1997), Shane (2000, 2003)
Identification of opportunity; ability to perceive patterns in information in a given environment	Tacit knowledge; pattern recognition; prototyping	Amit <i>et al.</i> (1993), Nightingale (1998), Baron (2004), Frese (2007), Marsili (2002)
Awareness of factors conducive to opportunity exploitation Prior knowledge pertinent to identification of opportunity; including the ability to acquire further information about a potential opportunity; domain knowledge and associated skills	Veridical perception, interpretation, and discernment Absorptive capacity Domain knowledge	Gaglio (2004), Gaglio and Katz (2001), Kirzner (1979) Cohen and Levinthal (1990), Shane (2000, 2003), Amabile (1983, 1990), Ardichvili <i>et al.</i> (2003), Sigrist (1999), Zucker <i>et al.</i> (1998)
Recognition of social need/ market need Ability to garner necessary material resources	Social/market knowledge Prior knowledge Resourcefulness	Ardichvili <i>et al.</i> (2003), Harper (1996), Shane (2000, 2003) Brush <i>et al.</i> (2001), Stevenson <i>et al.</i> (1985, 1989), Timmons (1989), Wu (1989)
Ability to convince others of value of opportunity Self-belief, self-awareness and ability exert influence and create change	Persuasiveness; social skill; leadership Self-efficacy	Jack and Anderson (2002), McClelland (1987), Witt (1998) Bandura (1997, 1999), Boyd and Vozikis (1994), Chen <i>et al.</i> (1998), Krueger and Brazeal (1994), Markman <i>et al.</i> (2002, 2005)
Trust in own judgement; trusting	Self-confidence; trust Over-confidence	Chandler and Jansen (1992), Chell and Tracey (2005), Locke (2000), Busenitz and Barney (1997), Simon <i>et al.</i> (2000)
Ability to manage other people	Interpersonal skill; leadership	Baron and Markman (2003), Witt (1998)
Ability to differentiate amongst opportunities/information	Judgement	Casson (1982), Chell (2008), Frese (2007), Gaglio and Katz (2001)
Ability to manage risk and shoulder responsibilities in conditions of uncertainty	Risk-propensity; responsibility	Christiansen and Bower (1996), Harper (1996), Hoy and Carland (1983), Miner and Raju (2004), Timmons <i>et al.</i> (1985)

(continued)

Behaviour/skills	Expert term	Research source
Networking and social embedding	Social competence; networking capability	Aldrich and Whetton (1981), Aldrich and Zimmer (1986), Ardichvili <i>et al.</i> (2003), Baron and Markman (2003), Birley (1985), Chell and Baines (2000), Jack and Anderson (2002), Johannisson (1995)
Ability to overcome institutional and other constraints	Political astuteness	Baron and Markman (2003), Harper (1996)
Ability to learn the “rules” and make the right move at the right time	Social learning; adeptness	Argyris and Schoen (1978), Bandura (1997, 1999), Chell (2008)
Ability to endure and cope with difficulties	Resilience	Shapero (1975), Rabow <i>et al.</i> (1983)
Able to apply appropriate skills associated with different stages of business and drive its development forward	Multi-skilled: flexibility; dynamic capabilities	Amit <i>et al.</i> (1990), Davidsson and Honig (2003), McClelland (1987), Timmons <i>et al.</i> (1985), Zahra <i>et al.</i> (2006)
Ability to develop an idea as commercial opportunity, applying the appropriate resources; ability to plan and think ahead	Business acumen; business planning	Arrow (1974), Chandler and Hanks (1994), Frese (2007), Stevenson and Jarillo (1990), Venkataraman (1997), Wu (1989)
Able to go the distance, energetic, motivation and effort expended	Commitment, stamina, energy, effort, motivation, achievement motivation, passion	Timmons <i>et al.</i> (1985), Bird (1989), Boyd and Vozikis (1994), Baum <i>et al.</i> (2001), Baum and Locke (2004a), Locke and Baum (2007), McClelland (1961), Miner <i>et al.</i> (1989), Naffziger <i>et al.</i> (1994)
Able to grow and sustain the enterprise	Strategic competence	Reynolds (1987), Reynolds and White (1997)
Decision-making capability	Decision making; problem formulation and diagnostic skills	Casson (1982, 1995), Schwenck (1988), Schenkel <i>et al.</i> (2009), Wu (1989)

*Bron: Review of skill and the entrepreneurial proces (2013) Chell, Elizabeth. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 19(1), pp. 6-31. ISSN (print) 1355-2554*

## Bijlage 4 EntreComp model

**Table 1:** EntreComp conceptual model

Areas	Competences	Hints	Descriptors
1. Ideas and opportunities	<b>1.1 Spotting opportunities</b>	Use your <sup>5</sup> imagination and abilities to identify opportunities for creating value	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape</li> <li>Identify needs and challenges that need to be met</li> <li>Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value</li> </ul>
	<b>1.2 Creativity</b>	Develop creative and purposeful ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges</li> <li>Explore and experiment with innovative approaches</li> <li>Combine knowledge and resources to achieve valuable effects</li> </ul>
	<b>1.3. Vision</b>	Work towards your vision of the future	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagine the future</li> <li>Develop a vision to turn ideas into action</li> <li>Visualise future scenarios to help guide effort and action</li> </ul>
	<b>1.4 Valuing ideas</b>	Make the most of ideas and opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Judge what value is in social, cultural and economic terms</li> <li>Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making the most out of it</li> </ul>
	<b>1.5 Ethical and sustainable thinking</b>	Assess the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assess the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment</li> <li>Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen</li> <li>Act responsibly</li> </ul>
2. Resources	<b>2.1 Self-awareness and self-efficacy</b>	Believe in yourself and keep developing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term</li> <li>Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses</li> <li>Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures</li> </ul>
	<b>2.2 Motivation and perseverance</b>	Stay focused and don't give up	<ul style="list-style-type: none"> <li>Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve</li> <li>Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long-term individual or group aims</li> <li>Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure</li> </ul>
	<b>2.3 Mobilizing resources</b>	Gather and manage the resources you need	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get and manage the material, non-material and digital resources needed to turn ideas into action</li> <li>Make the most of limited resources</li> <li>Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences</li> </ul>
	<b>2.4 Financial and economic literacy</b>	Develop financial and economic know how	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimate the cost of turning an idea into a value-creating activity</li> <li>Plan, put in place and evaluate financial decisions over time</li> <li>Manage financing to make sure my value-creating activity can last over the long term</li> </ul>

<sup>5</sup> In the context of EntreComp framework, entrepreneurship competence is regarded both as an individual and collective capacity.

	<b>2.5. Mobilizing others</b>	Inspire, enthuse and get others on board	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspire and enthuse relevant stakeholders</li> <li>• Get the support needed to achieve valuable outcomes</li> <li>• Demonstrate effective communication, persuasion, negotiation and leadership</li> </ul>
<b>3. Into action</b>	<b>3.1 Taking the initiative</b>	Go for it	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiate processes that create value</li> <li>• Take up challenges</li> <li>• Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks</li> </ul>
	<b>3.2 Planning and management</b>	Prioritize, organize and follow-up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Set long-, medium- and short-term goals</li> <li>• Define priorities and action plans</li> <li>• Adapt to unforeseen changes</li> </ul>
	<b>3.3 Coping with uncertainty, ambiguity and risk</b>	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous, or when there is a risk of unintended outcomes</li> <li>• Within the value-creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing</li> <li>• Handle fast-moving situations promptly and flexibly</li> </ul>
	<b>3.4 Working with others</b>	Team up, collaborate and network	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work together and co-operate with others to develop ideas and turn them into action</li> <li>• Network</li> <li>• Solve conflicts and face up to competition positively when necessary</li> </ul>
	<b>3.5. Learning through experience</b>	Learn by doing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use any initiative for value creation as a learning opportunity</li> <li>• Learn with others, including peers and mentors</li> <li>• Reflect and learn from both success and failure (your own and other people's)</li> </ul>

**Table 2: EntreComp Progression model**

Foundation		Intermediate		Advanced		Expert	
Relying on support <sup>6</sup> from others		Building independence		Taking responsibility		Driving transformation, innovation and growth	
Under direct supervision.	With reduced support from others, some autonomy and together with my peers.	On my own and together with my peers.	Taking and sharing some responsibilities.	With some guidance and together with others.	Taking responsibility for making decisions and working with others.	Taking responsibility for contributing to complex developments in a specific field.	Contributing substantially to the development of a specific field.
Discover	Explore	Experiment	Dare	Improve	Reinforce	Expand	Transform
Level 1 focuses mainly on discovering your qualities, potential, interests and wishes. It also focuses on recognising different types of problems and needs that can be solved creatively, and on developing individual skills and attitudes.	Level 2 focuses on exploring different approaches to problems, concentrating on diversity and developing social skills and attitudes.	Level 3 focuses on critical thinking and on experimenting with creating value, for instance through practical entrepreneurial experiences.	Level 4 focuses on turning ideas into action in 'real life' and on taking responsibility for this.	Level 5 focuses on improving your skills for turning ideas into action, taking increasing responsibility for creating value, and developing knowledge about entrepreneurship.	Level 6 focuses on working with others, using the knowledge you have to generate value, dealing with increasingly complex challenges.	Level 7 focuses on the competences needed to deal with complex challenges, handling a constantly changing environment where the degree of uncertainty is high.	Level 8 focuses on emerging challenges by developing new knowledge, through research and development and innovation capabilities to achieve excellence and transform the ways things are done.

<sup>6</sup> Support from others includes for example support by teachers, mentors, peers, advisors, or consultancy services.



Table 3: EntreComp Overview

		Levels of proficiency		
Area	Competence	Foundation	Intermediate	Advanced
<b>Ideas and opportunities</b>	<b>Spotting opportunities</b>	Learners <sup>8</sup> can find opportunities to generate value for others.	Learners can recognise opportunities to address needs that have not been met.	Learners can seize and shape opportunities to respond to challenges and create value for others.
	<b>Creativity</b>	Learners can develop multiple ideas that create value for others.	Learners can test and refine ideas that create value for others.	Learners can transform ideas into solutions that create value for others.
	<b>Vision</b>	Learners can imagine a desirable future.	Learners can build an inspiring vision that engages others.	Learners can use their vision to guide strategic decision-making.
	<b>Valuing ideas</b>	Learners can understand and appreciate the value of ideas.	Learners understand that ideas can have different types of value, which can be used in different ways.	Learners can develop strategies to make the most of the value generated by ideas.
	<b>Ethical and sustainable thinking</b>	Learners can recognise the impact of their choices and behaviours, both within the community and the environment.	Learners are driven by ethics and sustainability when making decisions.	Learners act to make sure that their ethical and sustainability goals are met.
<b>Resources</b>	<b>Self-awareness and self-efficacy</b>	Learners trust their own ability to generate value for others.	Learners can make the most of their strengths and weaknesses.	Learners can compensate for their weaknesses by teaming up with others and by further developing their strengths.
	<b>Motivation and perseverance</b>	Learners want to follow their passion and create value for others.	Learners are willing to put effort and resources into following their passion and create value for others.	Learners can stay focused on their passion and keep creating value despite setbacks.

<sup>8</sup> Learner is a broad the term used to indicate the subject of lifelong learning. It refers to pupils, students, jobseekers, employees, entrepreneurs and citizens alike.

	<b>Mobilising resources</b>	Learners can find and use resources responsibly.	Learners can gather and manage different types of resources to create value for others.	Learners can define strategies to mobilise the resources they need to generate value for others.
	<b>Financial and economic literacy</b>	Learners can draw up the budget for a simple activity.	Learners can find funding options and manage a budget for their value-creating activity.	Learners can make a plan for the financial sustainability of a value-creating activity.
	<b>Mobilising others</b>	Learners can communicate their ideas clearly and with enthusiasm.	Learners can persuade, involve and inspire others in value-creating activities.	Learners can inspire others and get them on board for value-creating activities.
<b>Into action</b>	<b>Taking the initiative</b>	Learners are willing to have a go at solving problems that affect their communities.	Learners can initiate value-creating activities.	Learners can look for opportunities to take the initiative to add or create value.
	<b>Planning and management</b>	Learners can define the goals for a simple value-creating activity.	Learners can create an action plan, which identifies the priorities and milestones to achieve their goals.	Learners can refine priorities and plans to adjust to changing circumstances.
	<b>Coping with uncertainty, ambiguity and risk</b>	Learners are not afraid of making mistakes while trying new things.	Learners can evaluate the benefits and risks of alternative options and make choices that reflect their preferences.	Learners can weigh up risks and make decisions despite uncertainty and ambiguity.
	<b>Working with others</b>	Learners can work in a team to create value.	Learners can work together with a wide range of individuals and groups to create value.	Learners can build a team and networks based on the needs of their value-creating activity.
	<b>Learning through experience</b>	Learners can recognise what they have learnt through taking part in value-creating activities.	Learners can reflect and judge their achievements and failures and learn from these.	Learners can improve their abilities to create value by building on their previous experiences and interactions with others.



## Bijlage 5 Bronnenoverzicht

### Publicaties

Aa, T. van der, Geel, S. van, Nuland, E. van (2012). Ondernemerschap in het onderwijs. Tweemeting. Ecorys, Rotterdam.

Agterbos, H. (2013). Op weg naar een ondernemende samenleving. (2013). Ondernemend.nu

Agterbos, H. (2014). Onderwijs en ondernemerschap verbinden. De toekomst vraagt nu om actie! Ondernemend.nu

Anuarb, A.R., Dina, B.H., Usman, M. (2016). The Effectiveness of the Entrepreneurship Education Program in Upgrading Entrepreneurial Skills among Public University Students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 224, 117-123.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Brande, G. van den (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884.

Berg, N. van den, Timmermans, F. (2017). Kennisrotonde. Wat is het effect van aandacht voor ondernemerschaps-vaardigheden in mbo-opleidingen op de ontwikkeling van deze vaardigheden en op arbeidsmarktsucces? (KR.158).

Braaksma, R., Linssen, M., Vries N. de (2013). Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers. Panteia/EIM.

CBS. (2015). IBO. Zelfstandigen zonder personeel.

Christoffels, I. & Baay, P. (2016). De toekomst begint vandaag: 21ste-eeuwse vaardigheden in het beroepsonderwijs. 's-Hertogenbosch: ecbo.

Chell, E. (2008). The entrepreneurial personality. Routledge, London/New York.

Chell, E. (2013). Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(1), pp. 6-31.

Europese Commissie. (2007). Sleutelcompetenties voor een leven lang leren. Een Europees Referentiekader. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Esch, W. van, Petit, R., Smulders, H. (2014). Ondernemerschap in kleurrijk perspectief. (2014). ECBO, 's-Hertogenbosch.

Fris, P., Kok, R., Span, T. (2015). Nieuwe bedrijfstypologie mkb. Kern- en performance indicatoren. Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1142-2.

Graaf, A. van der, Snijders, J., Stel, A. van, Wong, M.Y., Zeijden, P. van der (2016). Global Entrepreneurship Monitor the Netherlands 2016. National Report. Panteia, Zoetermeer.

- Greene, P.G., Brush, C.G., Eisenman, E.J., Neck, H., Perkins, S. (2016). *Entrepreneurship Education: A Global Consideration From Practice to Policy Around the World*. Babson College.
- ICF Consulting Services Ltd, Technopolis Group. (2015). *Entrepreneurship education: a road to succes. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures*. (2015). Luxembourg: Publication Office of the European Union; ISBN 978-92-79-44556-9; doi: 10.2769/408497.
- ICF Consulting Services Ltd, Technopolis Group. (2015). *Entrepreneurship Education: A road to success. 13 Case studies*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; ISBN 978-92-79-44556-9; doi: 10.2769/408497.
- Ismaila, V.Y., Zainb, E., Zuliharc (2015). The Portrait of Entrepreneurial Competence on Student Entrepreneurs. (2014). *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 169, 178-188.
- Jong Ondernemen/RVO. (2015). *Ondernemend onderwijs. Uitgangspunt voor het onderwijs van de toekomst*.
- Kapp, J., Smith-Hunter, A., Yonkers, V. (april 2003). A psychological model of entrepreneurial behavior. *Journal of the Academy of Business and Economics*.
- Karabulut, A.T. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 229, 12-21. Elsevier Ltd.
- Marcela Rodica Luca et al. (2013). Entrepreneurial personality in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84, 1045–1049. Elsevier Ltd.
- Muizer, A. (2015). *Trends en hun betekenis voor het MKB*. Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1145-3.
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap en Financiering. (2017). *Jaarbericht Staat van het MKB 2017: Groeiplafond dreigt voor het MKB. Digitalisering als uitdaging en kans voor productiviteit*.
- Nemati, H., Tullar, W.L., Welsh, D.H.B. (2016). Entrepreneurship education: Process, method, or both? (2016). Empirical paper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 125-132.
- Onstenk, J. (2003). Entrepreneurship and Vocational Education. *European Educational Research Journal*, 2(1), p74-89.
- Prince, Y., Span, T., Verhoeven, W. (2015). *Naar een nieuwe typologie van mkb-bedrijven*. (2015). Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1143-9.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 12 No. 3, 2005 pp. 323-335.
- Raposo, M., Paço, A. do (2011). Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity. *Psicothema* 2011. Vol. 23, nº 3, pp. 453-457.
- Rijt, W. van, Ende, I. van den (2016). *Toekomstbestendig ondernemen. Het verhaal van acht bijzondere MKB ondernemers en hun succesfactoren*. Panteia, Zoetermeer; ISBN 978-90-371-1147-7.

Roblesa, L., Zárrega-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance* 23, 828-832. Elsevier Ltd.

Sarasvathy, Saras. D. (2005). What makes entrepreneurs entrepreneurial? (2005). Darden Case No. UVA-ENT-0065.

Stel, A. van (2015). Types and roles of entrepreneurship. The value of different types of entrepreneurs for the Dutch economy and society. Panteia, Zoetermeer.

Tilburg University. (2016). Jaarlijkse vragenlijst 2016. Algemeen rapport.

Veen, M. van der, Wakkee, I., Nispen, L. van (2016). Ondernemerschap: een persoonlijke keuze. Een onderzoek naar kenmerken & behoeften van aspirant-ondernemers. Kamer van Koophandel, Utrecht.

## **Internet**

<http://davidrae.org.uk/Profile>

<http://gemorg.bg/the-nine-entrepreneurial-framework-conditions/>

<http://statline.cbs.nl/>

<http://www.creatiefondernerschaplabb.nl/artikelen/>

[https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_en)

<https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/september/het-belang-van-innovatie-onderwijs-en-ondernemerschap-voor-productiviteitsgroei/>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/zzp/zijn-er-in-verhouding-meer-of-minder-zzp-ers-in-andere-eu-landen->

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/50/helpt-startende-ondernemers-jonger-dan-35-jaar>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/02/in-2017-laagste-aantal-faillissementen-van-deze-eeuw>

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/04/aantal-bedrijven-met-5-procent-gegroeid>

<https://www.s-bb.nl/>

<https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/deze-14-factoren-maken-een-succesvol-ondernemer>

[https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn\\_nl/](https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn_nl/)

<https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/deze-14-factoren-maken-een-succesvol-ondernemer>

[https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn\\_nl/](https://www.tilburguniversity.edu/nl/webwijs/show/j.a.vdnborn_nl/)