

ABD17-111 Ondernemerschap & ondernemendheid in het mbo

Resultaten onderzoek ondernemers



OND17-001

Ondernemerschap & ondernemendheid in het mbo

Resultaten onderzoek ondernemers

23 februari 2018

Muriel Jansen

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding.....	3
1.2	Onderzoeksaanpak	3
1.3	Leeswijzer.....	3
2.	Trends, ontwikkelingen en impact op ondernemerschap.....	4
2.1	Verandering als constante factor	4
2.2	Technologische en technische ontwikkelingen.....	5
2.3	Maatschappelijke ontwikkelingen.....	5
2.4	Organisaties in beweging	6
2.5	Onderscheidend vermogen als succesfactor	7
3	Competenties (bouwstenen)	8
3.1	Bouwstenen voor competenties ondernemerschap.....	8
3.2	Bouwstenen voor competenties ondernemende houding	9
3.3	Verschillen ondernemerschap en ondernemende houding	10
4.	Fasen en werkprocessen ondernemerschap	11
4.1	De vier fasen van ondernemen en algemene bevindingen over de werkprocessen.....	11
4.2	Oriënteren op ondernemen	12
4.3	Vorbereiden op ondernemen	13
4.4	Starten van een onderneming.....	18
4.5	Beheer van een onderneming.....	24
4.6	Ontwikkeling en toekomstbestendigheid fasen en werkprocessen	26
5.	Leren ondernemen	27
5.1	Hoe leren ondernemen?	27
5.2	Ruimte in de beroepspraktijk.....	29
Bijlage 1	Overzicht ondernemers en praktijkbegeleiders	32
Bijlage 2	Aanpak interviews.....	33

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ondernemerschap en ondernemend gedrag (ondernemendheid) zijn breed verankerd in de acht sectoren van de herziene kwalificatiestructuur. Daarom is SBB een breed onderzoek gestart naar:

- De mate van overlap/verschil op het gebied van ondernemerschap en ondernemend gedrag in de huidige kwalificatiestructuur.
- De mate waarin e.e.a. voldoende aansluit bij de (huidige en toekomstige) beroepspraktijk.

Het uiteindelijke doel is om te komen tot een voorstel voor ondernemerschap/ondernemendheid voor de hele kwalificatiestructuur.

1.2 Onderzoeksaanpak

Het totale onderzoek bestaat uit vier deelprojecten:

1. Een literatuurstudie
2. Een kwantitatieve studie (facts and figures)
3. Een onderzoek naar/een inventarisatie van de mate van overlap/verschil in de herziene kwalificatiestructuur
4. Een verkennend onderzoek naar de manier waarop vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven tegen ondernemerschap en ondernemendheid aankijken.

In deze notitie vindt u de resultaten van het vierde deelproject: de verkenning onder vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. We hebben voor dit deelproject 25 ondernemers (ondernemers met en zonder personeel, franchise) en praktijkbegeleiders uit de acht sectoren geïnterviewd. Voor een overzicht verwijzen we u naar bijlage 1; deze bedrijven zijn grotendeels door opleidingsadviseurs van SBB geselecteerd. Een aantal ondernemers is via Stagemarkt.nl geselecteerd. In bijlage 2 is de aanpak van de interviews beschreven.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staat welke trends en ontwikkelingen ondernemers en praktijkbegeleiders in de nabije toekomst verwachten en in welke mate deze sectorafhankelijk zijn of voor alle ondernemers gelden. We gaan ook in op de impact die deze trends en ontwikkelingen hebben voor de ontwikkeling van ondernemende competenties. In hoofdstuk 3 kunt u lezen welke competenties ondernemers zelf belangrijk vinden voor de ontwikkeling van ondernemerschap (vanuit het perspectief van ondernemers). En welke zij belangrijk vinden voor de ontwikkeling van een ondernemende houding (bekeken vanuit het perspectief van medewerkers in loondienst). In hoofdstuk 4 presenteren we de uitkomsten van deelproject 3 van dit onderzoek; een inventarisatie van fasen van ondernemerschap, inclusief de werkprocessen en resultaten die daarbij passen. We hebben deze inventarisatie voorgelegd aan ondernemers en praktijkbegeleiders (voor meer informatie hierover zie bijlage 2). We laten zien wat ondernemers en praktijkbegeleiders vinden van deze fasen, werkprocessen en resultaten. Tenslotte kunt u in hoofdstuk 5 lezen welke ideeën ondernemers zelf hebben over de manier waarop ondernemerschap of ondernemendheid het beste geleerd kan worden. Ook vertellen ze welke factoren een rol spelen in het oefenen van ondernemersvaardigheden in de beroepspraktijk. En welke kansen en mogelijkheden er zijn om te leren ondernemen in de praktijk.

2. Trends, ontwikkelingen en impact op ondernemerschap

In dit hoofdstuk schetsen we trends en ontwikkelingen die ondernemers verwachten in de toekomst en de betekenis hiervan voor de ontwikkeling van hun ondernemerschap. Ook bekijken we in hoeverre deze trends en ontwikkelingen sectorspecifiek zijn of ook gelden voor ondernemers in andere sectoren.

Ondernemers onderscheiden de volgende trends en ontwikkelingen:

1. Verandering als constante factor: actief op de hoogte blijven van trends en ontwikkelingen wordt steeds belangrijker.
2. Verschillende technische en technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op markten en producten.
3. Maatschappelijke ontwikkelingen en gevolgen van wet- en regelgeving.
4. Organisaties in beweging: van ondernemers (èn werknemers) wordt steeds meer wendbaarheid verwacht.
5. Onderscheidend vermogen als succesfactor: profileer en profiteer.

We lichten deze trends en ontwikkelingen hieronder wat meer toe aan de hand van resultaten uit de interviews.

2.1 Verandering als constante factor

Continu veranderen lijkt het nieuwe normaal, ook voor zzp-ers. Een groot deel van de ondernemers vindt dat ontwikkelingen in het vakgebied goed in de gaten gehouden moeten worden via bijvoorbeeld (vak)media, websites, trendwatchers en social media (bijvoorbeeld LinkedIn).

De ondernemer moet zelf bepalen welke gevolgen bepaalde ontwikkelingen en trends hebben voor de organisatie. Wil je er iets mee of juist niet? Een enkeling waarschuwt voor het al te klakkeloos overnemen van iedere trend of ontwikkeling die zich aandient. Een ondernemer zegt: "Het is belangrijk om trends en ontwikkelingen actief in de gaten te houden. Vervolgens moet je bedenken wat een bepaalde trend of ontwikkeling betekent voor jouw organisatie. Welke toegevoegde waarde heeft een trend voor je klanten? Dit betekent ook dat je je goed moet verdiepen in het profiel en de behoefte van je klant".

Een retailer zegt dat het gebruik van data hierin steeds belangrijker wordt; onderzoek eerst de effecten van een bepaalde trend voordat je er iets mee doet. Of zoals een ondernemer die e-learning ontwikkelt zegt: "Bij nieuwe technologische ontwikkelingen zoals augmented en virtual reality stellen wij onszelf de vraag: wanneer zorgen deze nieuwe technologieën voor toegevoegde waarde en wanneer niet? Wanneer is het vooral een middel? Klanten vragen tegenwoordig bijvoorbeeld om e-learning die op een mobiel device gevolgd kan worden. Maar als wij meten dan zien we dat er niet veel gebruik van gemaakt wordt".

Trends hebben in veel gevallen te maken met veranderend gedrag van mensen. Wat wil een bepaalde doelgroep of waar heeft een doelgroep behoefte aan? Je ziet trends bijvoorbeeld heel duidelijk terug in het koopgedrag van mensen, en in waar ze het met elkaar over hebben of tijd aan besteden. Een ondernemer kan hierop inspelen.

Ondernemers noemen vooral trends en ontwikkelingen op technisch, technologisch en maatschappelijk vlak. Het zijn ontwikkelingen die gaan over de wereld, techniek/technologie en mensen. Die ontwikkelingen hebben gevolgen voor de markten of producten van de ondernemers die aan deze verkenning meegedaan hebben. Ook noemen ondernemers trends die te maken hebben met andere manieren van werken.

Het bijhouden van trends en ontwikkelingen is niet alleen belangrijk voor ondernemers, maar ook voor medewerkers. Innovatie begint volgens ondernemers ook bij medewerkers. Medewerkers

zorgen mede voor het bedenken en realiseren van innovaties en verbeteringen van producten en processen. Om dit mogelijk te maken worden organisatiestructuren en -culturen steeds flexibeler, platter en informeler. Mobiliteit lijkt daarin ook een belangrijk thema: een aantal ondernemers activeert/stimuleert hun medewerkers om op tijd maatregelen te nemen zodat hun kennis en kunde in de toekomst nog voldoende aansluit op wat nodig is. De aandacht voor de eigen ontwikkeling en het in de gaten houden van ontwikkelingen en trends wordt door veel ondernemers genoemd als belangrijke aspecten van een ondernemende houding van medewerkers.

2.2 Technologische en technische ontwikkelingen

Technologische en technische ontwikkelingen worden door 10 van de 25 ondernemers genoemd; vooral uit de sectoren ICT/Creatieve Industrie, Mobiliteit, Transport, Logistiek & Maritiem (MTLM) en Techniek en Gebouwde Omgeving. Maar ook een goudsmid en een fotograaf zeggen dat ze te maken krijgen met de gevolgen van technologische ontwikkelingen zoals 3D printing en robotisering. Volgens ondernemers zorgen technologische en technische ontwikkelingen voor steeds complexere werkzaamheden. Zo moeten medewerkers met steeds complexere machines, installaties, apparaten en programma's kunnen werken. Dit betekent dat er een steeds groter appèl op specialistische kennis en vaardigheden wordt gedaan. Een blijvende ontwikkeling van (technische en technologische) kennis en vaardigheden lijkt noodzakelijk. Een ondernemer uit de sector MTLM zegt daar het volgende over: "Ik zoek monteurs met een witte stofjas aan. Ik zoek mensen die een juiste diagnose kunnen stellen en daar een passende oplossing voor kunnen bedenken. Met alleen kennis van onderhoud red je het niet lang meer als medewerker". Ook hier ligt een duidelijke relatie met ondernemend gedrag van medewerkers.

Ondernemers noemen de volgende voorbeelden van technische en technologische ontwikkelingen: automatisering, robotisering, 3D-printing, zelfrijdende voertuigen, domotica, augmented reality, virtual reality.

Volgens ondernemers hebben technische en technologische ontwikkelingen invloed op zeer veel sectoren en markten. De mate van de impact verschilt echter per sector. In 2017 is bijvoorbeeld in de autoindustrie heel veel veranderd. Zo gaan we in de toekomst autonoom rijden; er komen slimmere voertuigen door kunstmatige intelligentie. Er komen ook hybride auto's, elektrische auto's die veel langer kunnen rijden dan nu het geval is en auto's op waterstof. Een groot aantal autofabrikanten stapt in de toekomst over op schonere motoren. Er komen dus steeds meer schone en zuinige auto's. Ook gaan mensen auto's steeds meer delen (car sharing).

2.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

Ondernemers noemen een aantal maatschappelijke ontwikkelingen die gevolgen hebben voor hun producten en markten, zoals de toenemende aandacht voor duurzaamheid, de toenemende drukte, de 24-uurs economie, blurring (branchevervaging) en veranderingen of beperkingen van bestaande wet- en regelgeving.

1. Een ontwikkeling zoals verduurzaming lijkt op iedere sector van toepassing. Een ondernemer in de ICT/Creatieve Industrie zegt: "Wij werken in het kader van duurzaamheid alleen nog met drukkers die met duurzame materialen werken. Of we werken alleen nog met clouds die duurzaam zijn." Een ondernemer in de Techniek en Gebouwde Omgeving zegt: "Wij schaffen alleen nog duurzame machines aan, die bijvoorbeeld langer meegaan of minder energie verbruiken". De binnenvaart: "We gaan steeds meer verduurzamen en kiezen steeds vaker voor bijvoorbeeld hybride installaties. Dit betekent wel dat je schip aan een aantal technische eisen moet voldoen. Als ondernemer moet je goed op de hoogte zijn van deze eisen, voordat je zo'n installatie aanschaft".
2. De gevolgen van de 24-uurs economie treft vooral de retail en sectoren waar commercie een rol speelt. Retailers zeggen: "In deze 24-uurs economie verwachten mensen dat je goed bereikbaar

bent; daar moet je op inspelen”. Een andere retailer ziet dat klanten best bereid zijn om voor iets te wachten als maar duidelijk is hoe lang iets duurt en afspraken nagekomen worden.

3. Blurring (branchevervaging) is een specifieke ontwikkeling die door ondernemers retail en horeca genoemd wordt. Het betreft innovatieve combinaties tussen retail en horeca. Volgens de horeca- en retailondernemers biedt blurring vooral kansen op groei. Bijvoorbeeld: boekhandelaren die een kop koffie schenken, restaurants die meubilair verkopen, selfservice in supermarkten (klanten die hun eigen porties bepalen, niet alleen bij groente en fruit maar bijvoorbeeld ook bij graan, pasta, noten of andere voedingswaren). Een horeca-ondernemer zegt: “Door blurring verandert ook de relatie met leveranciers en de groothandel. Wij hebben bijvoorbeeld een business-to-business website waar onze eigen speciaalbieren besteld kunnen worden. Op die manier zijn we ineens ook leverancier”. De “Boost Concept Store” van een bevroegde ondernemer in Ede is ook een mooi voorbeeld van blurring: een “winkel” met een kapper/barbier, een fotograaf en met ruimte voor verkoop van producten van startende ondernemers. Crossovers worden niet door ondernemers uit andere sectoren genoemd.
4. Een aantal ondernemers wijst op veranderingen of beperkingen van bestaande wet- en regelgeving als belangrijk aandachtspunt. Ondernemers moeten verandering en beperkingen van wet- en regelgeving goed in de gaten houden en doorvertalen naar hun organisaties. FlitsMeister zegt bijvoorbeeld: “Wij melden mobiele controles. In Nederland mag dat, maar in Zwitserland bijvoorbeeld niet. Daar moeten wij dus met overheden overleggen”. In de autoindustrie speelt de verkeerswetgeving een rol. Volgens de huidige wet moet er nog altijd een bestuurder aan boord van een autonoom rijdende auto zijn. Een ondernemer in de scheepvaart schetst de gevolgen naar aanleiding van de Schepenwet. Die wet is bedoeld om scheepsrampen op zee te voorkomen. De wet regelt onder andere de veiligheid op schepen. Een ontwikkeling is bijvoorbeeld de toename van het aantal controles. De ondernemer in de scheepvaart moet weten wat hij wettelijk verplicht is te regelen. Daarnaast wordt de arbeidsurenadministratie (het verplicht bijhouden van gewerkte uren) binnenkort gekoppeld aan de salarisadministratie. Deze ontwikkeling gaat druk leggen op de maritieme sector. Als ondernemers zich hier niet goed op voorbereiden dan kan dat volgens de bevroegde ondernemer in de scheepvaart nadelige gevolgen hebben.
5. De franchiseondernemer van Brownies & Downies noemt een aantal hele specifieke ontwikkelingen die gevolgen hebben voor haar personeelsbestand¹: “Binnen de zorg komen zorgbudgetten misschien te vervallen of worden op een andere manier georganiseerd. En door de NIPT test gaan we waarschijnlijk een toekomst tegemoet waarin nauwelijks meer mensen met een verstandelijke beperking geboren worden”.

2.4 Organisaties in beweging

Ondernemers zijn het met elkaar eens; van ondernemers en werknemers wordt de komende jaren steeds meer een flexibele houding verwacht. Dit heeft gevolgen voor het ondernemende gedrag van ondernemers en werknemers. Ook voor medewerkers is het belangrijk om alert te zijn op toekomstige ontwikkelingen. Door bijvoorbeeld technische en technologische ontwikkelingen wordt het appèl op kennis en kunde steeds complexer en specialistischer. Daarom is het belangrijk dat medewerkers op tijd aandacht besteden aan het ontwikkelen en onderhouden van die complexe en specialistische vakkennis- en vaardigheden. Ook wordt door de 24-uurs economie een steeds flexibelere houding verwacht van medewerkers.

De werkvloer wordt steeds diverser: naast vaste medewerkers is er ook behoefte aan freelancers, zzp-ers en flexmedewerkers. Bijvoorbeeld voor kortlopende opdrachten en projecten of omdat bepaalde (vak)expertise niet in het bedrijf aanwezig is. Een paar ondernemers in de ICT/Creatieve Industrie en TGO zegt dat er steeds internationaler gewerkt wordt; werkzaamheden worden steeds vaker

¹ Brownies & Downies is een keten van lunchcafé's waar mensen werken met een verstandelijke beperking of afstand tot de arbeidsmarkt. B&D werkt op het snijvlak van horeca en zorg.

internationaal uitbesteed. Ondernemers geven aan dat ze niet alles meer zelf in huis halen: “Je bent altijd op zoek naar de beste medewerker voor een bepaalde taak”.

Dit heeft gevolgen voor het binden en boeien van medewerkers; dat wordt steeds belangrijker. Ondernemers moeten ervoor zorgen dat naast vaste medewerkers ook flexibele krachten zoals (inter)nationale zzp-ers of freelancers zich voldoende verbonden voelen met het bedrijf. Omdat er weer meer werk is, verwachten ondernemers dat die flexibele schil nu en in de toekomst hard nodig is. Dit betekent specifieke HR-kennis: wat zorgt ervoor dat mensen zich voldoende betrokken voelen? Bijvoorbeeld: goed arbobeleid, zeggenschap, meedoen aan informele bedrijfsactiviteiten en scholing.

Daarnaast vinden ondernemers duurzame inzetbaarheid van medewerkers een belangrijk aandachtspunt. Ze vinden het belangrijk dat mensen niet opgebrand raken en voldoende zeggenschap hebben over hun werk. Zo heeft een eigenaar van verschillende haarsalons in Ede een systeem ontwikkeld waarbij een medewerker verdient al naar gelang het aantal klanten dat hij helpt. Een andere ondernemer hanteert het principe van ‘management by walking around’ om op tijd signalen van de werkvloer op te pakken. En een succesvolle horecaondernemer in Zeeland werkt vooral met zelfsturende teams en legt zo de autonomie voor het werk grotendeels bij zijn personeel neer.

2.5 Onderscheidend vermogen als succesfactor

Ondernemers zijn het erover eens: jezelf onderscheiden, profileren en voor toegevoegde waarde zorgen wordt steeds belangrijker. Dit geldt voor allerlei ondernemers; ook zzp-ers. De portretfotograaf zegt hierover bijvoorbeeld: “Kijk om je heen, zoek inspirerende voorbeelden, ontwikkel je eigen smaak, bepaal wat je wel en niet mooi vindt en vind jezelf iedere keer weer opnieuw uit”.

Om onderscheidend te kunnen zijn vinden meerdere ondernemers het belangrijk om een goed beeld te hebben van de doelgroep. Ondernemers moeten zich verplaatsen in het profiel van hun klant, zijn problemen en behoeftes. Ondernemers moeten weten wat hun klant belangrijk vindt en op welke manier de klant het liefst benaderd wil worden.

Een aantal ondernemers vindt het belangrijk om zich te onderscheiden in andere aspecten zoals een bepaalde manier van werken (eigenaar haarsalons), een bepaalde niche of specialisme, of een aparte locatie (in geval van bijvoorbeeld horeca of retail).

In relatie tot profilering en onderscheidend vermogen wordt in veel gevallen de toenemende rol van (online) marketing en e-commerce genoemd. De rol van online marketing wordt volgens ondernemers steeds belangrijker (inclusief social media). De eigenaar van diverse haarsalons zegt over de rol van social media: “De nieuwe generatie volgt geen bedrijven maar mensen”. Online marketing en e-commerce doen volgens een ondernemers een appèl op andere marketingkennis/-vaardigheden. Een retailer vat het als volgt samen: “Als je het product en de consument begrijpt en je beheerst ondernemersvaardigheden dan heb je voldoende in huis om een succesvol bedrijf neer te zetten”.

3 Competenties (bouwstenen)

Competenties zijn opgebouwd uit kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. We hebben zestien ondernemers gevraagd naar welke kennis, vaardigheden en houdingsaspecten zij belangrijk vinden als het gaat om:

1. ondernemerschap;
2. en een ondernemende houding.

Tenslotte hebben we gevraagd naar belangrijke verschillen tussen een ondernemer en een medewerker met een ondernemende houding.

3.1 Bouwstenen voor competenties ondernemerschap

In de tabel hieronder staan de kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die de bevroegde ondernemers belangrijk vinden als het gaat om ondernemerschap.

Kennis <i>Een ondernemer heeft kennis van ...</i>	Vaardigheden <i>Een ondernemer ...</i>	Houdingsaspecten <i>Een ondernemer is of heeft ...</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Bedrijfsmatige zaken (financiën, marketing, personeel) (4 keer genoemd)</i> 2. <i>Vakinhoud (2 keer genoemd)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kan kansen signaleren/ontwikkelingen en trends in de gaten houden en er iets mee doen/actief op inspelen (9 keer genoemd)</i> 2. <i>Kan samenwerken (3 keer)</i> 3. <i>Kan met mensen omgaan/weet hoe het werkt met mensen (2 keer)</i> 4. <i>Kan motiveren (2)</i> 5. <i>Kan problemen oplossen (1)</i> 6. <i>Kan op tijd hulp/expertise inschakelen (1)</i> 7. <i>Kan delegeren (1)</i> 8. <i>Kan loslaten (1)</i> 9. <i>Kan verbinden (1)</i> 10. <i>Kan eigenaarschap creëren (1)</i> 11. <i>Kan talenten herkennen (1)</i> 12. <i>Kan kwaliteit leveren (1)</i> 13. <i>Kan prioriteiten stellen (1)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vertrouwen in zichzelf en in anderen (5 keer genoemd)</i> 2. <i>Lef om risico's te nemen (5 keer genoemd)</i> 3. <i>Lef om te beginnen (4 keer genoemd)</i> 4. <i>Een doorzetter (3 keer)</i> 5. <i>Nieuwsgierig (2 keer)</i> 6. <i>Een focus (2)</i> 7. <i>Niet bang om fouten te maken maar maakt er ook niet teveel (2)</i> 8. <i>Visionair (2)</i> 9. <i>Zicht op eigen kwaliteiten en valkuilen (1)</i> 10. <i>Duidelijk (1)</i> 11. <i>Een harde werker (1)</i> 12. <i>Een handelsgeest (1)</i> 13. <i>Verantwoordelijk (1)</i> 14. <i>Besluitvaardig (1)</i> 15. <i>Een gunfactor (1)</i>

Wat opvalt is dat ondernemers vooral vaardigheden en houdingsaspecten benoemen. Bovenaan staat het bijhouden van ontwikkelingen en trends en het vermogen om daar iets mee te doen. Als het gaat om kennis zijn ondernemers minder uitgesproken. Ze vinden vooral een bepaalde basiskennis van bedrijfsmatige zaken belangrijk: "Als ik bepaalde kennis of vaardigheden niet heb dan ga ik ernaar op zoek. Je moet niet alles zelf willen doen, je kunt heel veel tijdens het ondernemen (bij)leren of uitbesteden".

Slechts een paar ondernemers vindt het ook belangrijk dat een ondernemer over vakinhoudelijke kennis beschikt. Dit lijkt vooral van toepassing op zzp-ers en ondernemers met een paar personeelsleden. Een ondernemer in de techniek verwoordt het als volgt: "Als je een klein bedrijf hebt van bijvoorbeeld drie monteurs dan moet je vakinhoudelijk goed op de hoogte zijn. Zodra je groeit, verandert je scope en moet je verstand hebben van andere aspecten zoals personeel en organisatie, het schrijven van een bedrijfsplan of een financieringsaanvraag".

Ondernemers noemen een aantal voorwaarden waaronder het ondernemen kan plaatsvinden:

1. Interesse of passie voor een bepaald vak, een bepaald product of voor het ondernemen zelf

De aanleiding om te ondernemen is volgens ondernemers divers. Een ondernemer verwoordt het als volgt: "Ik denk wel dat je passie voor iets moet hebben om te kunnen ondernemen. Maar andersom kan ook. Stel je volgt je vader op omdat je graag wilt ondernemen, maar je hebt verder niet zoveel met het product. Je hebt genoeg mensen die het oprichten van een winkel geweldig vinden en dan, zodra die winkel staat, weer weg willen". In die zin is het vliegwiel tweeledig: de liefde voor het vak of de liefde voor het ondernemen. Beide kunnen katalysator zijn. Een andere ondernemer zegt hierover: "Als ondernemer hoef je niet per se vakinhoudelijk heel goed te zijn. Als je maar een hele goede ondernemer bent. Ik vind dit vak heel leuk maar ik vind ondernemen nog leuker! Ik kan ook een pakje boter verkopen als dat moet. Je hoeft vak-inhoudelijk niet supergoed te zijn, die expertise kun je erbij zoeken, je moet dan alleen wel een goede ondernemer zijn." Voor een zzp-er kan het zelfstandig werken een aanleiding zijn.

2. Een onderbuikgevoel of een bepaald probleem waar de ondernemer (of diens omgeving) zelf last van heeft en een oplossing voor wil bedenken

Een ondernemer in de ICT en Creatieve Industrie zegt hierover: "Wij wilden eigenlijk geen bedrijf starten. We hadden wel een drive om een bestaand probleem 'op te lossen' (files) en een gaaf product te maken. We hebben geen marktonderzoek gedaan, hebben niet nagedacht over verdien- of businessmodellen, hebben juridisch niets vastgelegd maar zijn gewoon gaan bouwen. We hadden ook geen bank nodig want we hadden voldoende vrije tijd en laptops".

3. Tijd en ruimte om te ondernemen

3.2 Bouwstenen voor competenties ondernemende houding

In de tabel hieronder staan de kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die de bevroegde ondernemers belangrijk vinden als het gaat om een ondernemende houding.

Kennis <i>Een werknemer met een ondernemende houding heeft kennis van ...</i>	Vaardigheden <i>Een werknemer met een ondernemende houding</i>	Houdingsaspecten <i>Een werknemer met een ondernemende houding is of heeft ...</i>
1. <i>Bijhouden vakkennis- en vaardigheden (4 keer genoemd)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kan kansen signaleren/ontwikkelingen en trends in de gaten houden en er iets mee doen/actief op inspelen/zichzelf blijven ontwikkelen op dat vlak (8 keer genoemd)</i> 2. <i>Kan communiceren/samenwerken (teampayer) (5 keer genoemd)</i> 3. <i>Kan ideeën inbrengen/verbeteringen voorstellen (3 keer genoemd)</i> 4. <i>Kan afspraken nakomen (2)</i> 5. <i>Kan commercieel handelen (2)</i> 6. <i>Kan de meest geschikte aanpak kiezen (1)</i> 7. <i>Kan prioriteiten stellen (1)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Initiatiefrijk (6 keer genoemd)</i> 2. <i>Verantwoordelijk/betrokken (6 keer genoemd)</i> 3. <i>Proactief (4 keer)</i> 4. <i>Zelfstandig (3 keer)</i> 5. <i>Gericht op oplossingen (3)</i> 6. <i>Flexibel (3)</i> 7. <i>Focus (2)</i> 8. <i>Leergierig/nieuwsgierig (2)</i> 9. <i>Intrinsiek gemotiveerd (2)</i> 10. <i>Geen 9-5 mentaliteit (1)</i> 11. <i>Klantvriendelijk/oog voor de klant (1)</i> 12. <i>Zorgt goed voor zichzelf en zijn eigen gezondheid (1)</i> 13. <i>Vertrouwen in eigen kunnen (1)</i>

Een ondernemer zegt: “Ik zie jongens die over houdingsaspecten beschikken die passen bij een ondernemende houding eerder voor zichzelf beginnen dan jongens die er niet over beschikken”. De eigenares van een schoonheidssalon sluit daarop aan en zegt: “Vakinhoudelijk zijn de meiden erg goed. Maar als ze een actie moeten bedenken dan komt die moeilijk van de grond. Daar worden ze onrustig van. De enige die ik het wel zie doen komt uit een ondernemersgezin. Zij is proactiever dan de rest, stelt de juiste vragen, heeft een bepaalde drive, is flexibeler en is ook veel meer geïnteresseerd in de bedrijfsvoering (marges, acties, etc.). Daar heb ik echt een sparringpartner in gevonden. Ze kan snel schakelen en goed omgaan met veranderingen”.

3.3 Verschillen ondernemerschap en ondernemende houding

Tenslotte hebben we ondernemers gevraagd wat zij de belangrijkste verschillen in kennis, vaardigheden en houdingsaspecten vinden tussen een ondernemer en medewerkers met een ondernemende houding. Ondernemers zeggen hier het volgende over:

1. Een ondernemer neemt meer en sneller risico.
2. De scope van een ondernemer is anders. Van een ondernemende werknemer wordt verwacht dat hij trends en ontwikkelingen in het eigen vakgebied bijhoudt en meedenkt over wat wel of niet werkt. Daarnaast is het belangrijk dat de werknemer vakhandelingen naar tevredenheid uitvoert. De ondernemende werknemer moet volgens ondernemers vooral goed begrijpen wat zijn rol in het geheel is en hoe hij hieraan kan bijdragen. Deze werknemer heeft vaak een sterke betrokkenheid bij de onderneming, ziet kansen voor verbeteringen, signaleert en adviseert. Een ondernemer moet echter nog méér dan een werknemer de trends en ontwikkelingen in de gaten houden, kansen signaleren en vervolgens zichzelf en anderen stimuleren tot handelen om die kansen te verzilveren. Een ondernemer zegt daarover: “Twintig procent van je tijd moet je bezig zijn met de opbrengst van morgen. Je moet jezelf als ondernemer vrijmaken van de operatie om vooruit te kijken”.
3. Een ondernemer moet goed zicht houden op alle andere aspecten van de onderneming (helicopterview). Hij hoeft niet per se overal zelf verstand van te hebben, maar hij moet wel weten wat er in zijn onderneming gebeurt en hoe het ervoor staat.
4. Een ondernemer moet gedreven zijn, een focus hebben en volhouden.
5. Een ondernemer draagt meer verantwoordelijkheid.

4. Fasen en werkprocessen ondernemerschap

Tijdens de interviews hebben we ondernemers vier fasen van ondernemerschap voorgelegd. Iedere fase is uitgewerkt in werkprocessen en resultaten. Dit hoofdstuk gaat over wat ondernemers vinden van deze fasen van ondernemerschap, de bijbehorende werkprocessen en resultaatbeschrijvingen.

Ondernemers geven antwoord op vragen zoals:

1. In hoeverre vinden ondernemers de fasen en werkprocessen herkenbaar? Wat herkent de ondernemer wel en niet?
2. Wat zijn essentiële werkprocessen?
3. Wat wordt gemist? Is een beschrijving volledig genoeg?
4. In hoeverre past een werkproces bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar en/of bij het niveau van een vakvolwassen ondernemer?
5. In hoeverre past een werkproces bij de ondernemer (en het ondernemerschap) en/of bij ondernemend gedrag/een ondernemende houding?

Legenda kolom H

Met kleuren hebben we aangegeven in hoeverre ondernemers bepaalde werkprocessen en resultaatbeschrijvingen al dan niet herkenbaar vinden:

	De meeste ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar.
	De meningen over dit werkproces zijn verdeeld.

4.1 De vier fasen van ondernemen en algemene bevindingen over de werkprocessen

De vier fasen zijn:

1. Oriënteren op ondernemen
2. Voorbereiden op ondernemen
3. Starten van een onderneming
4. Beheer van een onderneming

De bevraagde ondernemers vinden deze indeling in vier fasen herkenbaar.

4.2 Oriënteren op ondernemen

Hieronder wordt onder andere verstaan: ideeën opdoen, oriënteren en informeren over trends, de markt, concurrentie, verschillende ondernemingsvormen etc.

Alles staat tot doel om informatie te verzamelen om in de fase Voorbereiden op ondernemen keuzes te kunnen gaan maken. Oriënteren en voorbereiden hebben betrekking op het verzamelen van informatie over wat er allemaal bij ondernemen komt kijken, o.a. KvK, Belastingdienst met wet- en regelgeving, inkoop, logistiek, verkoop, marketing, verzekeringen, communicatie, online, enzovoort.

Werk-proces	H	Voorgestelde resultaten	Respons ondernemers
1.1 Oriënteert zich op ontwikkelingen in het vakgebied m.b.t. ondernemen		1.1.1 Verzamelt informatie over trends	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar en essentieel. Ondernemers vinden de beschrijving volledig. De beheersing van dit werkproces maakt een ondernemer zeer toekomstbestendig. 1.1.1 en 1.1.2 zijn zowel op de ondernemer als de ondernemende werknemer van toepassing. Wordt voor beiden steeds belangrijker. Ondernemers adviseren om dit vooral op school te oefenen.
		1.1.2 Verzamelt informatie over ontwikkelingen in de markt	
		1.1.3 Verzamelt informatie over mogelijke concurrenten	
		1.1.4 Analyseert informatie over wet- en regelgeving	
1.2 Onderzoekt ideeën voor een eigen onderneming		1.2.1 Verzamelt informatie over nieuwe ideeën	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar en essentieel. Ondernemers vinden de beschrijving volledig. De beheersing van dit werkproces maakt een ondernemer toekomstbestendig. Past bij de ondernemer en de werknemer met een ondernemende houding. Ondernemers adviseren om dit vooral op school te oefenen. Past bij het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar en bij de vakvolwassen ondernemer. Kennis- en vaardigheidsaspecten: 5P's, maken van een SWOT-analyse.
		1.2.2 Verzamelt informatie over producten en diensten	
1.3 Oriënteert zich op het starten van een onderneming		1.3.1 Heeft realistisch beeld in hoeverre ondernemen bij hem past (of in de toekomst bij hem zal kunnen passen) en kent zijn/haar kwaliteiten en ontwikkelpunten op dit gebied.	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar en essentieel voor iemand die wil gaan ondernemen. Ondernemers vinden de beschrijving volledig. Past bij het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar en bij de vakvolwassen ondernemer. Ondernemers adviseren om dit vooral op school te oefenen. Bezoek bijvoorbeeld een startersbijeenkomst van de Kamer van Koophandel.
		1.3.2 Heeft inzicht en/of ervaring met wat er komt kijken bij het starten van een onderneming: idee vormen, financiering vinden, slagingskans inschatten en strategie om de markt te benaderen.	

Algemene respons ondernemers

Ondernemers vinden bovenstaande werkprocessen herkenbaar en essentieel. Het merendeel van de werkprocessen past zowel bij het ondernemerschap als bij ondernemend gedrag. Ondernemers zeggen dat de beheersing van (het merendeel van) deze werkprocessen zowel de ondernemer als de werknemer toekomstbestendig maakt.

4.3 Voorbereiden op ondernemen

Het maken van keuzes, visie vorming, het beschrijven van het ondernemersplan en het ontwikkelen van ondernemend gedrag staat hierbij centraal.

Hieronder wordt onder andere verstaan: ideeën opdoen, oriënteren en informeren over trends, de markt, concurrentie, verschillende ondernemingsvormen etc.

Alles staat tot doel om in fase 3 daadwerkelijk te gaan starten met ondernemen.

Bij voorbereiden lijkt het realistisch om toe te werken naar een set van plannen die tezamen de basis en het vertrekpunt van het ondernemingsplan vormen. Denk bijvoorbeeld aan een inkoopplan, verkoopplan, logistiek plan, marketingplan, communicatieplan, onlineplan, financieringsplan, enzovoort, waarin gemaakte keuzes op basis van verzamelde en afgewogen informatie staan beschreven. Dus stel dat een student wellicht van plan is om te gaan ondernemen of als een partner in een maatschap aansluit of een bedrijf overneemt: de afzonderlijke plannen beschrijven de afwegingen en gemaakte keuzes. En wellicht nog met een expert doornemen.

Werk-proces	H	Voorgestelde resultaten	Respons ondernemers
2.1 Onderzoekt de noodzaak voor investeringen		2.1.1 Maakt inzichtelijk door analyses of externe investeerders nodig zijn	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers vinden de beschrijving volledig. Niet alle ondernemers vinden dit herkenbaar of essentieel. Dit lijkt vooral essentieel voor ondernemers die investeerders zoeken voor bijvoorbeeld de aanschaf van machines, voertuigen, materialen. Het merendeel van de bevraagde ondernemers met een eenmanszaak zijn zonder externe middelen begonnen. Past vooral bij ondernemerschap. De meningen over het niveau zijn verdeeld. Een aantal ondernemers vindt dat dit werkproces past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Vooral als de beginnend beroepsbeoefenaar direct een organisatie wil starten waar machines, apparatuur of een andere inventaris voor nodig is. Dan moet iemand dit geleerd hebben voordat hij begint met ondernemen. Een enkeling zegt echter dat dit ook 'on the go' te leren is. Ondernemers adviseren om 2.1.1 vooral op school te oefenen. Ondernemers adviseren om studenten óók op alternatieve financieringsmogelijkheden te wijzen zoals bijvoorbeeld crowdfunding. Ondernemers adviseren om 2.1.2 vooral in de praktijk te oefenen; de vraag is alleen hoeveel ruimte er daadwerkelijk is. Eventueel op school leren hoe je gesprekken met potentiële investeerders kunt voeren.
		2.1.2 Benadert potentiële investeerders	
		2.1.3 Potentiële investeerders zijn zodanig geïnformeerd dat ze een besluit kunnen nemen om al dan niet te investeren.	
2.2 Voert marktanalyses uit		2.2.1 Heeft een realistisch beeld van huidige en toekomstige marktsituatie	<ul style="list-style-type: none"> De meeste ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar en volledig. Een enkele zzp-er vindt dit minder herkenbaar voor de eigen praktijk en heeft zaken meer intuïtief aangepakt. De meeste ondernemers vinden dit een heel essentieel werkproces. Maakt toekomstbestendig. Past vooral bij ondernemerschap; een enkeling vindt 2.2.2 ook bij ondernemend gedrag passen. Past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Dit moet iemand onder de knie hebben voordat hij begint met ondernemen.
		2.2.2 Weegt de kansen en bedreigingen tegen elkaar af (weegt voor- en nadelen)	
		2.2.3 Neemt op basis van analyse besluit t.a.v. starten bedrijf (opzetten bedrijf)	

			<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers adviseren om dit vooral op school te oefenen; maar wel in relatie met real life vraagstukken uit de beroepspraktijk. Suggesties: interview ondernemers hierover, neem een bestaand bedrijf als uitgangspunt en voer daar een marktanalyse voor uit.
2.3 Bereidt de start van een onderneming voor of overname van een onderneming		<p>2.3.1 Inzicht in en/of ervaring met wat er komt kijken bij het starten van een onderneming: idee vormen, financiering vinden, slagingskans inschatten en strategie om de markt te benaderen.</p> <p>2.3.2 Een ondernemingsplan waarin keuzes voor de onderneming of overname m.b.t. aanbod, markt, doelgroep, ondernemingsvorm, verdienmodel, marketingmix, strategie en personeel, benodigde (financiële) middelen en benodigde verzekeringen helder en concreet zijn beschreven en beargumenteerd.</p> <p>2.3.3 Een realistisch beeld van de slagingskans en toekomst van de onderneming dat richting geeft aan vervolgstappen voor de onderneming.</p> <p>2.3.4 Inzicht in en/of ervaring met basisbeginselen van bedrijfsvoering: waar moet iemand rekening mee houden bij het aansturen van een onderneming (financiële gegevens, kansen, bedreigingen e.d.), waar moet iemand prioriteit aan geven en waar moet iemand beslissingen over nemen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers vinden de beschrijving van dit werkproces volledig. Vertoont wat overlap met 2.1 en 2.2. 2.3.1, 2.3.3 en 2.3.4 vinden de ondernemers essentieel en passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Over 2.3.2. zegt een aantal ondernemers dat een ondernemingsplan steeds minder voorkomt en vooral relevant is op het moment dat een ondernemer financiering nodig heeft. Een deel van de ondernemers vindt overigens wel dat een beginnend beroepsbeoefenaar moet weten wat een ondernemingsplan is en hoe je die moet maken. Het werkproces past vooral bij ondernemerschap. Kennis- en vaardigheidsaspecten: ondernemingsrecht, organisatievormen (incl. gevolgen van een bepaalde keus), schrijven van een ondernemingsplan, inzicht in succes- en risicofactoren van een bedrijf, verzekeringen, belastingen, financieel management, bepalen van inkomsten/uitgaven, wet- en regelgeving, belastingrecht (de basis), algemeen juridische kennis (weten wat aansprakelijkheid is), arbeidsrecht (basis), contractvormen, rechten/plichten o.g.v. flexibele inzet, fiscaal recht, cao's. In de praktijk kunnen studenten dit oefenen binnen een project. Bijvoorbeeld: plan van aanpak voor een project schrijven, een begroting maken, een projectadministratie opzetten en bijhouden. Een paar ondernemers vindt dat het accent vanuit school te zwaar ligt op het maken van een ondernemersplan. Ze zien liever aandacht voor meer praktische ondernemersvaardigheden.
2.4 Stelt financieringsplan / investeringsbegroting op		<p>2.4.1 Het (financierings)plan en/of de investeringsbegroting maken inzichtelijk hoe de financiering van de onderneming wordt georganiseerd. Correct ingeschatte en verantwoorde (financiële) risico's voor de ondernemer en voor de onderneming.</p>	<ul style="list-style-type: none"> De meeste ondernemers vinden dit een essentieel werkproces. Een aantal ondernemers vraagt zich af of dit een plan moet zijn of dat het ook wat kleiner gemaakt kan worden ('de achterkant van een bierviltje'). Volgens een aantal ondernemers kan dit ook uitbesteedt worden. Een franchisenemer heeft dit van de centrale organisatie (franchisegever) aangeleverd gekregen. De ondernemers vinden het wel belangrijk dat ondernemers hier verstand van hebben. De vraag is alleen of ze het zelf moeten kunnen uitvoeren. Past vooral bij ondernemerschap.

			<ul style="list-style-type: none"> • Past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Een beginnend beroepsbeoefenaar moet hier verstand van hebben. • Kennis- en vaardigheidsaspecten: geld lenen kost geld, investeringen kosten geld, fiscale voordelen en afdrachten, kost- en verkoopprijs, uurloon berekenen, verzekeringen, risico's als je niet verzekert, weten welke expert je kunt inschakelen voor specialistische kennis op het gebied van dit werkproces.
2.5 Stelt een exploitatie- en liquiditeitsbegroting op		<p>2.5.1 Toont financiële en juridische zaken bij opstellen begroting en budgetten</p> <p>2.5.2 Een financieringsplan en/of investeringsbegroting op basis van correct ingeschatte en verantwoorde (financiële) risico's voor de ondernemer en voor de onderneming, waarin inzichtelijk is hoe het financiële gedeelte van de onderneming is georganiseerd</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemers vinden dit bij ondernemerschap passen; niet bij ondernemend gedrag. • Dit werkproces is niet voor iedere ondernemer herkenbaar. De mate van belangrijkheid lijkt gekoppeld aan het type en de omvang van een onderneming. Een aantal ondernemers (overwegend zzp-ers) zeggen dat ze er geen hebben. Ze weten wel wat ze per jaar ongeveer verdienen en wat de kosten zijn. Of hoeveel geld er op hun rekening staat. • De meeste ondernemers met personeel of ondernemers die met investeringen te maken hebben herkennen dit en vinden het een essentieel werkproces. De vraag is alleen of je ze zelf moet opstellen, dat vinden de meeste ondernemers te ver gaan. • De franchisenemer heeft deze aangeleverd gekregen van de franchisegever. • De meeste ondernemers vinden dat beginnende beroepsbeoefenaren moeten weten wat een exploitatie- en liquiditeitsbegroting is. Iemand die een bedrijf wil starten moet deze kunnen lezen en kunnen uitleggen. De vraag is of beginnend beroepsbeoefenaren ze zelf moeten kunnen opstellen. Een aantal ondernemers heeft er zelf ook geen. Bijna alle ondernemers besteden dit uit aan een boekhouder of een accountant.
2.6 Bepaalt inkoop- en voorraadbeleid		2.6.1 Vastgelegd logistiek plan met inkoop- en voorraadbeleid.	<ul style="list-style-type: none"> • Volledige beschrijving en deels herkenbaar; vooral voor ondernemers die voorraden hebben (bijvoorbeeld retail, verkoop van auto's, horeca, technische bedrijven, haarsalon). • Herkenbaarheid lijkt mede afhankelijk van de bedrijfsomvang: "Wij zijn met z'n tweeën begonnen, dan hoef je niet zoveel mensen te informeren. Als je groter bent dan is een logistiek plan wel interessant, daarmee kun je je personeel informeren en instrueren". • Ondernemers adviseren om dit op school te oefenen.

2.7 Bepaalt assortiment/ inkoopbeleid	2.7.1 Een assortiment dat past bij de winkelformule, het imago, de concurrentiepositie van de onderneming en de wens van de klant.	<ul style="list-style-type: none"> Een paar ondernemers vraagt zich af wat het verschil is met het vorige werkproces. Deels herkenbaar; vooral voor ondernemers die voorraden hebben (bijvoorbeeld retail, verkoop van auto's, horeca, haarsalon). Die ondernemers vinden dit een essentieel werkproces en passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.
2.8 Selecteert leveranciers van goederen en diensten	<p>2.8.1 Neemt goederen/ diensten af tegen gunstige voorwaarden</p> <p>2.8.1 Selecteert leveranciers van goederen en diensten</p>	<ul style="list-style-type: none"> De beschrijving is volledig en herkenbaar. De meningen lijken verdeeld: de ene ondernemer vindt dit vooral passen bij ondernemerschap, anderen vinden dit ook passen bij ondernemend gedrag. Bijvoorbeeld: een doktersassistente in een apotheekhoudende praktijk. Zij maakt zelf afspraken met leveranciers en zorgverzekeraars zodat dit ten gunste komt van de klant. Het merendeel van de ondernemers vindt dit echter meer bij een ondernemer passen; die selecteert leveranciers en maakt afspraken. Ondernemers verwachten wel dat de ondernemende werknemer meedenkt en signaleert. De franchisenemer geeft aan dat het hoofdkantoor bepaalt met welke leveranciers gewerkt wordt. Ondernemers adviseren om de theorie op school te oefenen. Idee: laat studenten een inkoopopdracht doen en laat ze een vergelijkend warenonderzoek uitvoeren.
2.9 Bepaalt de commerciële prijs	2.9.1 Een realistische verkoopprijs die past bij de bedrijfsformule.	<ul style="list-style-type: none"> Volledig, herkenbaar en essentieel. Hoort bij ondernemerschap. Past bij het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar: dit moet je kunnen voordat je gaat ondernemen. Ondernemers adviseren om dit op school te oefenen (theorie, modellen, cases, vakgenoten vragen).
2.10 Kiest de naam en locatie(s) van de onderneming.	<p>2.10.1 Kiest naam voor de onderneming</p> <p>2.10.2 Bepaalt bedrijfsruimte, vestigingsplaats</p> <p>2.10.3 Bepaalt inrichting en apparatuur met bijpassend webadres, digitale functionaliteiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> De beschrijving is volledig. Niet iedere ondernemer vindt dit herkenbaar en essentieel. De meeste retailers vinden dit een essentieel werkproces. Hoort bij ondernemerschap. De meeste ondernemers vinden dit passen bij het niveau van de vakvolwassen ondernemer. Retailers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Ondernemers adviseren om dit op school te oefenen (leren door te beargumenteren waarom je voor een bepaalde naam/locatie kiest).
2.11 Bereidt zicht voor	2.11.1 Maakt (financieel) haalbaar promotieplan met duidelijk bedrijfsprofiel en uitbreiding klantenbestand, naamsbekendheid en netwerkactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> Herkenbaar en essentieel. Ondernemers vinden de beschrijving volledig.

		2.11.2 Reflecteert en onderzoekt profilering van zichzelf	<ul style="list-style-type: none"> Ondernemers vinden 2.11.1 passen bij ondernemerschap; 2.11.2 past óók bij ondernemend gedrag. De meeste ondernemers vinden 2.11.1 passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar, een enkeling vindt het meer passen bij het niveau van een vakvolwassen ondernemer. Volgens alle ondernemers past 2.11.2 bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Kennis-/vaardigheidsaspecten: stappenplan sales, verkooptechnieken, voorbeelden van netwerkactiviteiten, portfolio of website kunnen maken, social media, marketing. Tips van ondernemers hoe dit te leren: laat studenten een eigen website maken waarop ze hun resultaten/(deel)producten etaleren. Leer dat een netwerk ook dichtbij is (ouders, familie, vrienden).
2.12 Bereidt zich voor op de bedrijfsvoering		2.12.1 Maakt opzet voor gestructureerde (financiële) administratie die voldoet aan (fiscale) verplichtingen. 2.12.2 Prijslijst of tarief	<ul style="list-style-type: none"> Herkenbaar en essentieel. Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. De meeste ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Kan eventueel uitbesteedt worden (aan een boekhouder) maar je moet dan wel als ondernemer op de hoogte zijn/blijven en begrijpen op welke manier je administratie is opgebouwd/hoe je administratie werkt.
2.13 Maakt een operationeel plan		2.13.1 Een operationeel plan met een beschrijving van doelstellingen, activiteiten en eisen en het benodigd personeel	<ul style="list-style-type: none"> Herkenbaar en essentieel. Ondernemers vinden de beschrijving volledig. Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. De meeste ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Dit kan volgens een aantal ondernemers in de beroepspraktijk geoefend worden, bijvoorbeeld op het niveau van een project.
2.14 Maakt presentatieplan		2.14.1 Uitgewerkt presentatieplan	<ul style="list-style-type: none"> Dit werkproces is voor een aantal ondernemers niet herkenbaar (TGO, Transport/Logistiek); het lijkt vooral herkenbaar voor retailers of ondernemers die op een andere manier producten aan consumenten verkopen (haarsalon, bloemist etc.). Het merendeel van deze ondernemers vindt het werkproces essentieel en passend bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Hoewel een enkele ondernemer met een winkel aangeeft dat ze zelf geen presentatieplan maken; soms ontstaat dat 'on the go'. Een enkele ondernemer vertaalt het als de outline voor een presentatie. We adviseren om het resultaat van dit werkproces concreter te formuleren.

Algemene respons ondernemers

Een aantal ondernemers vindt het erg veel planvorming. Een aantal geeft aan dat de mate van planvorming sterk afhangt van het type onderneming. Een zzp-er zal (een deel van) deze plannen niet maken of nodig hebben. De zzp-ers die we in het kader van dit onderzoek gesproken hebben zeggen dat ze dit soort plannen niet hebben gemaakt òf onderdelen pas zijn gaan uitwerken toen dat in het kader van hun eenmanszaak (of uitbreiding van hun onderneming) nodig was. De franchisenemer geeft aan dat een groot deel van de planvorming door de franchisegever wordt ontwikkeld en dat de franchisenemer 'slechts' verantwoordelijk is voor een juiste uitvoering van deze plannen. De gepresenteerde mate van planvorming lijkt vooral van toepassing op grotere (of groeiende) ondernemingen waarin het belangrijk is dat centraal beleid ontwikkeld wordt. Ook lijkt een deel van de planvorming vooral van toepassing op ondernemers die externe financiering en/of investeerders zoeken.

4.4 Starten van een onderneming

In deze fase wordt een onderneming opgestart en begint het daadwerkelijk ondernemen (personeel is hierin nog niet meegenomen). Vervolgens gaat 'starten' over in het ten uitvoer brengen van de afzonderlijke plannen/het ondernemingsplan. Dus onder andere de gemaakte keuzes over inschrijven KvK, inrichten van processen en procedures en deze operationaliseren, inkoopcontacten leggen, website inrichten, logistieke plannen maken, enzovoort. Graag bredere focus dan alleen zzp. Tegenwoordig zijn er ook mogelijkheden voor het overnemen van een bedrijf en het in een partnerschap stappen.

Werk-proces	H	Voorgestelde resultaten	Respons ondernemers
3.1 Geeft de bedrijfsprocessen van de onderneming vorm		3.1.1 De verschillende bedrijfsprocessen (verkoop, logistiek, betaling, communicatie en promotie) hebben concreet vorm gekregen, er is een verkoopmodel en assortiment bepaald, inclusief prijsniveaus, actiemiddelen en (digitale) dienstverlening, en procedures voor inkoop, verkoop, logistiek, marketing en promotie, klantregistratie, administratie, beveiliging, veiligheid, arbo en derving zijn opgesteld	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Ondernemers vinden de beschrijving volledig. • Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. Een enkele ondernemer vindt dat werknemers met ondernemend gedrag hier ook een rol in kunnen spelen door het signaleren van haperingen in bedrijfsprocessen en meedenken over oplossingen. • Een aantal ondernemers heeft dit tijdens het ondernemen ontwikkeld: "Wij zijn gewoon aan het werk gegaan; iedereen deed z'n ding. Zodra we gingen groeien werd het vormgeven van processen steeds belangrijk. We hebben ons toen ook laten certificeren". • De meeste ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

3.2 Stelt een projectplan/afdelingsplan op		3.2.1 Een plan waarin voor langere periode tactische en operationele doelstellingen staan beschreven. En plan met duidelijke acties, taken en verantwoordelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Ondernemers vinden de beschrijving volledig. • Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. • De meeste ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. • Dit kan goed geoefend worden in de beroepspraktijk, bijvoorbeeld in het kader van een project. Of: maak een verbeterplan voor een bepaalde afdeling. Waar liggen verbeteringen en hoe zet je die in gang? Tip van ondernemers: houdt het realistisch en klein (vooral in het begin van de opleiding).
3.3 Houdt trends en ontwikkelingen bij en innoveert de onderneming		3.3.1 Producten/diensten/werkwijzen van onderneming sluiten aan bij ontwikkelingen en innovaties in de markt. 3.3.2 Uitgewerkte, beargumenteerde aanpassingen aan en vernieuwingen van het ondernemingsbeleid.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Ondernemers vinden de beschrijving volledig. • Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. • Voor werknemers is het nu en in de toekomst ook heel belangrijk om ontwikkelingen in de gaten te houden en hun werkwijze daarop aan te passen.
3.4 Regelt financiële zaken		3.4.1 Stelt calculaties en offertes correct op en een heldere gestructureerde en kloppende administratie en boekhouding 3.4.2 Houdt administratie en boekhouding bij (door ondernemer zelf of door inschakelen deskundige) 3.4.3 Heeft inzicht in (investerings)budget en in fiscale verplichtingen	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Ondernemers vinden de beschrijving volledig. • Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. • De ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. • Werkproces kan ook extern belegd worden (bij een boekhouder) maar de ondernemer moet wel snappen wat er gebeurt en voldoende vinger aan de pols houden. • Kennis- en vaardigheidsaspecten: urenregistratie bijhouden, projectbegroting opstellen/ monitoren, offerte schrijven, calculatie maken, bijhouden gegevens, in Excel een klein systeem opzetten om dit bij te houden, BTW. • Ondernemers zien weinig ruimte om dit werkproces te oefenen in de beroepspraktijk. Reden: gevoeligheid van informatie. • Het kan wel als e.e.a. wat kleiner gemaakt wordt, bijvoorbeeld op het niveau van een project ("Organiseer een diner voor klanten"). • Het maken van calculaties en offertes kan op school geoefend worden.

3.5 Sluit zakelijke overeenkomsten af		3.5.1 Arbeidscontracten/opdracht-overeenkomsten zijn conform geldende wet- en regelgeving afgesloten betreffende de eigen positie, mogelijkheden voor subsidies, fiscale kortingen, sponsoring, fondsen en auteursrechten.	<ul style="list-style-type: none"> Fondsen en auteursrechten zijn niet voor alle ondernemers herkenbaar/relevant. Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. De meningen over het niveau zijn wisselend: een aantal ondernemers vindt dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Een aantal ondernemers vindt dat je dit werkproces kunt ontwikkelen terwijl je onderneemt. Eventueel kan dit gedelegeerd worden. Belangrijk is wel dat studenten een goed voorbeeld krijgen (een template) of weten waar ze de kennis/vaardigheid kunnen vinden/inkopen.
3.6 Beoordeelt offertes en leveringscontracten		3.6.1 Er is een inhoudelijke bijdrage geleverd bij het beoordelen van offertes en het opstellen van leveringscontracten- en condities.	<ul style="list-style-type: none"> Herkenbaar en essentieel. Beschrijving is volledig. Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. De meeste ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.
3.7 Koopt in voor de onderneming		<p>3.7.1 Producten en/of diensten voor de onderneming worden afgenomen tegen gunstige voorwaarden en eventuele deelname aan samenwerkingsverbanden draagt bij aan de uitbouw van de commerciële positie van de onderneming.</p> <p>3.7.2 Inkoop, samenwerking en juiste prijs-kwaliteitsverhouding, dragen bij aan het uitbouwen van commerciële positie van de onderneming</p>	<ul style="list-style-type: none"> Herkenbaar en essentieel. Beschrijving is volledig. Ondernemers vinden dit werkproces passen bij ondernemerschap. De ondernemers vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Kan bij een enkele (vooral de kleinere) ondernemer geoefend worden in de beroepspraktijk (meegaan naar leveranciers, zelf iets bestellen bij de groothandel). Bij grotere ondernemingen kan dit niet goed geoefend worden (bijvoorbeeld omdat prijsafspraken op centraal niveau gemaakt worden). Tips ondernemers: oefen dit met (real life) cases in het onderwijs. Kennis- en vaardigheidsaspecten: onderhandelingstechnieken, de relatie tussen marges en winst, maken van prijsafspraken.
3.8 Beheert en bewaakt de voorraad		<p>3.8.1 Juiste producten en materialen in de juiste hoeveelheden kunnen tijdig worden ingekocht tegen gunstige voorwaarden.</p> <p>3.8.2 Voorraad van materialen en/of artikelen is kwalitatief en kwantitatief op peil.</p> <p>3.8.3 Bestellingen zijn afgestemd op gewenste voorraadniveau, waarbij rekening is gehouden met servicegraad en het voorkomen van derving en nee-verkoop.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beschrijving is volledig. Retailers vinden dit een essentieel werkproces. Ondernemers vinden dit werkproces vooral passen bij ondernemerschap. Een enkeling vindt het ook passen bij ondernemend gedrag: die kan mede signaleren wanneer een bepaalde voorraad opraakt zodat tijdig besteld kan worden (mits dit niet centraal geregeld is). Volgens ondernemers retailer kan dit goed geoefend worden in de beroepspraktijk.

3.9 Onderhoudt het contact met interne en externe klanten		3.9.1 Voor de onderneming duurzame contacten met leveranciers en zakelijk dienstverleners.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar. • Beschrijving is volledig. • Past volgens ondernemers zowel bij ondernemerschap als bij ondernemend gedrag. • Kennis- en vaardigheidsaspecten: gesprekstechnieken, luisteren en ontvangen, registratie.
3.10 Bepaalt personeelsbehoefte en-beleid		<p>3.10.1 Stemt personeelsbehoefte en -beleid af op de mogelijkheden van de onderneming</p> <p>3.10.2 Realistisch personeelsbeleid met duidelijke regels passend bij de onderneming.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving is volledig. • Past volgens ondernemers bij ondernemerschap. • Is volgens een aantal ondernemers vooral afhankelijk van bedrijfsomvang en organisatievorm: past vooral bij grotere organisaties. • De meningen over het niveau lijken verdeeld. Een aantal ondernemers vindt dat basiskennis en -vaardigheid op dit gebied past bij het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar. Een enkele ondernemer vindt 3.10.2 niet passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar en veel meer passen bij een vakvolwassen ondernemer met een onderneming van bijvoorbeeld 25 personeelsleden.
3.11 Zorgt voor de werving en selectie van personeel		<p>3.11.1 Een keuze voor de meest passende medewerker(s) is gemaakt op basis van gestelde eisen en randvoorwaarden</p> <p>3.11.2 Medewerkers zijn op de hoogte van bedrijfsgerelateerde en werkgerelateerde zaken</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving is volledig. • Past volgens ondernemers bij ondernemerschap. • Is volgens een aantal ondernemers vooral afhankelijk van bedrijfsomvang en organisatievorm. • Meningen over het niveau lijken te wisselen. • Is volgens een aantal ondernemers lastig om in de beroepspraktijk te oefenen. Een paar ondernemers zien mogelijkheden, bijvoorbeeld: het maken van een voorselectie van passende medewerkers, het voorbereiden en uitvoeren van een werkoverleg, het bijwonen van een functioneringsgesprek.
3.12 Maakt de planning en verdeelt het werk		<p>3.12.1 Een reële planning, afgestemd op de medewerkers en bedrijfsomstandigheden.</p> <p>3.12.2 Efficiënt uitgevoerde werkzaamheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past zowel bij ondernemerschap als bij ondernemend gedrag. • Past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. • Kan in de beroepspraktijk geleerd worden.

3.13 Behandelt klachten		3.13.1 Analyseert, beoordeelt en handelt klachten af	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past zowel bij ondernemerschap als bij ondernemend gedrag. • Past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. • Kan in de beroepspraktijk geleerd worden. Tip van een horeca-ondernemer: laat studenten ook oefenen met (negatieve) online recensies.
3.14 Bepaalt marketingbeleid en draagt hiervoor zorg		<p>3.14.1 Actueel marketingbeleid waarin de marketingstrategie is uitgewerkt</p> <p>3.14.2 Het aanbod is op een aantrekkelijke wijze onder de aandacht van (potentiele) klanten gebracht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past bij ondernemerschap. • De meningen over het niveau lijken te wisselen. Ondernemers koppelen het ook aan het type en de omvang van de onderneming. • Kan in de beroepspraktijk geoefend worden. Kennis en vaardigheid heeft ook meerwaarde voor ondernemers. Tips: ontwikkel een online marketingplan voor een bestaande onderneming.
3.15 Verwerft opdrachten /bindt klanten		<p>3.15.1 Verwerft opdrachten en/of klanten, voldoende opdrachten/klanten voor het voortbestaan van de onderneming</p> <p>3.15.2 De belangen van de klant zijn afgewogen tegen het ondernemingsbelang</p> <p>3.15.3 Het aanbod van de onderneming is bij (potentiële) klanten bekend. Overeenstemming met de klant over de prijs en/of voorwaarden, waarbij rekening is gehouden met het de klant en het ondernemingsbelang.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past bij ondernemerschap maar ook bij ondernemend gedrag. • Kan bij een aantal ondernemers in de beroepspraktijk geleerd worden. Een vergelijkbaar werkproces is bijvoorbeeld 'Verwerft vervoersopdrachten' van de kapitein binnenvaart. Een kapitein is continu bezig met het werven van opdrachten en het maken van prijsafspraken. Stagiaires worden daarin meegenomen. • Kennis-/vaardigheidsaspecten: stappenplan sales, verkooptechnieken, cold calling, methode om kansen te verzilveren (van kans/lead naar betaalde opdracht), social media, marketing. • Tips van ondernemers hoe dit te leren: laat studenten een adressenbestand telefonisch controleren. Draai een weekje mee op een callcenter.
3.16 Zorgt voor de inhoud en vormgeving van (online) communicatie-, promotie- en verkoopkanalen.		<p>3.16.1 Vormgeving en inhoud van communicatie-, promotie- en verkoopkanalen zijn bepaald conform de huisstijl en database(s) voor assortiments-, voorraad- en klantenbeheer als wel als webshop/website en andere media zijn functioneel ingericht, volledig gevuld en operationeel.</p> <p>3.16.2 De (online) verzoeken, bestellingen of klachten zijn professioneel volgens de (wettelijke) bedrijfsprocedures behandeld, geadmistreerd en opgevolgd, gericht op het informeren en binden van (potentiële) klanten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt niet door alle ondernemers herkend; vooral retailers of ondernemers die producten verkopen aan consumenten herkennen dit werkproces. • Niet duidelijk of het een essentieel werkproces is. • Past bij ondernemerschap. • Kan in de beroepspraktijk geoefend worden.

3.17 Ontwikkelt en onderhoudt professioneel netwerk		3.17.1 Beschikt over een effectief (online) netwerk, waar zijn professionele, persoonlijke (stijl(en) (online) vindbaar zijn en bij contacten is een positieve (eerste) indruk ontstaan en deze hebben (mogelijk) geleid tot (nieuwe) opdrachten.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past bij ondernemerschap maar ook bij ondernemend gedrag. • Past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. • De ruimte om in de beroepspraktijk te kunnen oefenen lijkt beperkt: bij de ene ondernemer mag een stagiair bijvoorbeeld als representant mee naar een beurs, bij de ander is er geen ruimte om dit te oefenen.
		3.17.2 Concurrentiepositie is verstevigd en mogelijkheden voor (commerciële) samenwerking zijn versterkt.	
3.18 Profileert zichzelf en de onderneming		3.18.1 Onderneemt actie om potentiële opdrachtgevers te werven, zet hierbij communicatiemiddelen en portfolio in.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Herkenbaar (en essentieel) is portfolio opbouwen (bijvoorbeeld voor mediavormgever, fotograaf, goudsmid). Kan ook een website zijn. • Past bij ondernemerschap maar ook bij ondernemend gedrag. • Past bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Moet iemand al mee bezig zijn/gedeeltelijk onder de knie hebben voordat hij begint te ondernemen. • De meeste ondernemers zien ruimte om dit in de beroepspraktijk te oefenen. Bijvoorbeeld op het niveau van een (kortlopend) project. • Kennis- en vaardigheidsaspecten: social media, profiel ontwikkelen, gunfactor ontwikkelen, bezoeken van beurzen, verzilveren van leads, portfolio of website ontwikkelen.
		3.18.2 Heeft communicatiemiddelen en portfolio ingezet ter bevordering van naamsbekendheid en heeft deelgenomen aan netwerkactiviteiten.	
		3.18.3 Opdrachten/werk dat is afgestemd op de persoonlijke kwaliteiten en/of marktvraag, is gevonden met behulp van de meest geschikte (online) distributiekanaalen en/of promotiemiddelen.	
		3.18.4 De onderneming is bekend bij klanten en andere relaties en heeft een duidelijk, aantrekkelijk ...	
3.19 Evalueert en reflecteert op het professioneel handelen als ondernemer		3.19.1 Een concreet plan waarin individuele ontwikkelpunten en doelen zijn gekoppeld aan een creatief product en/of het werkveld en/of de context, met als doel de verbetering van de eigen kwaliteiten als artiest en het product.	<ul style="list-style-type: none"> • Artiest wordt niet door alle sectoren herkend. Verder herkenbaar en belangrijk. • Past bij ondernemerschap maar ook bij ondernemend gedrag.

4.5 Beheer van een onderneming

In deze fase staat het draaiende en financieel gezond houden van een onderneming centraal **en ondernemingen met personeel/medewerkers in dienst.** Bij beheren ligt een groot accent logisch op reflectie en het bedenken en implementeren van verbeteringen. Soort van procesbewaking vanuit eindverantwoordelijkheid.

Werk-proces	H	Voorgestelde resultaten	Respons ondernemers
4.1 Bewaakt, registreert en verantwoordt de financiële situatie		4.1.1 Financieel beleid is vastgesteld. Ondernemer heeft zicht op financiële situatie waardoor hij winstgevendheid en continuïteit kan bewaken.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar. • Ondernemers vinden de beschrijving volledig. • Past meer bij ondernemerschap dan een medewerker met een ondernemende houding. • Essentieel voor een beginnend beroepsbeoefenaar, een niveau 4 deelnemer die wil ondernemen moet dit bij de start van zijn bedrijf onder de knie hebben (basiskennis en -vaardigheid). Ook belangrijk voor de vakvolwassen ondernemer. • Beheersing van dit werkproces maakt een onderneming toekomstbestendig. • Ondernemers kunnen eventueel onderdelen uitbesteden aan een boekhouder, maar je moet als ondernemer wel goed vinger aan de pols houden (ook de zzp-er). • Kennis-/vaardigheidsaspecten: het maken van een calculatie/factuur, BTW-verplichtingen (6 en 21%), kostprijs bepalen, omzet bepalen, kleine ondernemersregeling, boekhoud-pakketten, organisatievormen, belastingen (IB) en verzekeringen (WA, arbeidsongeschiktheid, bedrijfsaansprakelijkheid), maken van een urenregistratie, opstellen projectbegroting, return on investment, budget bewaken, Excel, KPI's, balanced scorecard (weten hoe je iets kunt meten). • Kan niet altijd in de beroepspraktijk geoefend worden vanwege gevoeligheid van informatie, of omdat de bedrijfsadministratie is uitbesteed. • "Je moet eigenlijk op de achterkant van een bierviltje kunnen uitrekenen of je bedrijf er in de basis goed voor staat. Ik stuur eigenlijk maar op een paar kengetallen (KPI's) en als ik daar iets signaleer dan ga ik roepen. Het is goed om te weten welke kengetallen voor jouw organisatie belangrijk zijn".
		4.1.2 Financiën en budgetten zijn onderbouwd met een rapportage/analyse van de vergelijking van toegestane en werkelijk gemaakte kosten.	
		4.1.3 Relevante bedrijfsgegevens m.b.t. assortiment, voorraad, verkoop, klanten, financiën en personeel zijn tot recente datum bijgewerkt, inzichtelijk en conform de wet en de realiteit.	
		4.1.4 Ondernemers/management is op de hoogte van financiële situatie en afwijkingen op de begroting, budgetoverschrijdingen zijn verantwoord.	
		4.1.5 Heeft inzicht in huidige en toekomstige financiële positie/Inzicht in de huidige en toekomstige financiële positie van de onderneming.	
		4.1.6 De financiële administratie is op orde.	
4.2 Beheert de goederenstroom van de onderneming.		4.2.1 De goederenontvangst en -opslag verlopen correct en efficiënt en klanten zijn tevreden over de dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"> • Is niet voor iedere ondernemer herkenbaar. • Is volgens ondernemers uit de horeca en retail een essentieel proces: "Ik wist niet dat horeca zo'n logistiek bedrijf is". • Past meer bij ondernemerschap dan een medewerker met een ondernemende houding. • Ondernemers uit de horeca en retail vinden dit passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar: "Geef ze het vak logistiek, op een praktische manier. Laat studenten veel keuzes maken in het beheersen van een goederenstroom en laat ze uitleggen waarom ze bepaalde keuzes maken". • Kan goed in de beroepspraktijk geoefend worden.

4.3 Begeleidt, instrueert en informeert medewerkers.		<p>4.3.1 Medewerkers zijn op de hoogte van instructies, procedures, richtlijnen en actuele zaken</p> <p>4.3.2 Medewerkers zijn duidelijk geïnformeerd en gehoord over relevante werkgerelateerde onderwerpen.</p> <p>4.3.3 Begeleiding die is afgestemd op de behoefte van medewerkers</p> <p>4.3.4 Werkoverleg dat efficiënt en effectief is verlopen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past zowel bij de ondernemer als bij een werknemer met een ondernemende houding. • Als een stagiair over de juiste houding beschikt dan kan dit in de beroepspraktijk geoefend worden (schaduw leidinggevende, werkoverleg voeren, meelopen met de manager of werkproces onder begeleiding uitvoeren). • De ene ondernemer vindt dat een beginnend beroepsbeoefenaar dit moet kunnen voordat hij begint met ondernemen, de ander twijfelt en vindt het meer bij een vakvolwassen ondernemer passen. • Kennis-/vaardigheidsaspecten: basiskennis leidinggeven, feedback geven/ontvangen, gesprekstechnieken, zenden/ontvangen, LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen), knelpunten in de communicatie.
4.4 Plant en verdeelt de werkzaamheden		<p>4.4.1 Een reële planning, afgestemd op de medewerkers en bedrijfsomstandigheden.</p> <p>4.4.2 De uitvoering van de werkzaamheden verloopt soepel en volgens planning door tijdig en volledig geïnformeerde medewerkers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar en essentieel. • Beschrijving is volledig. • Past zowel bij de ondernemer als bij een werknemer met een ondernemende houding. • Als een stagiair over de juiste houding beschikt dan kan dit in de beroepspraktijk geoefend worden. • Ondernemers vinden dat een beginnend beroepsbeoefenaar dit moet kunnen voordat hij begint met ondernemen. Een vakvolwassen ondernemer moet dit zeker kunnen.
4.5 Organiseert het kwaliteitsbeleid		<p>4.5.1 Organisatie heeft een kwaliteitsbeleid.</p> <p>4.5.2 Medewerkers werken volgens procedures of werkinstructies uit het zorgsysteem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niet alle ondernemers herkennen dit werkproces. Zzp-ers en ondernemers met een paar personeelsleden vinden dit minder relevant. De ene ondernemer vindt het een essentieel werkproces terwijl een ander zegt: "Als 90% van je klanten binnen veertien dagen betaalt dan doe je het goed. Dan is de betrokkenheid en aandacht voor kwaliteit van nature geregeld". • Past vooral bij ondernemerschap. De werknemer met een ondernemende houding voert dit uit, signaleert of er verbeteringen mogelijk zijn en bespreekt dit met de ondernemer (en/of de kwaliteitsfunctionaris die door de ondernemer is aangesteld om dit te organiseren). • De franchisenemer geeft aan dat de franchisegever het kwaliteitsbeleid ontwikkeld heeft; de uitvoering (en naleving van kwaliteitsafspraken) is een verantwoordelijkheid van de franchisenemer. • Ondernemers vinden dit werkproces meer passen bij het niveau van de vakvolwassen ondernemer dan bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. De ondernemers vinden dat je dit ook 'on the go' kunt leren (terwijl je al aan het ondernemen bent).

4.6 Innoveert de onderneming	4.6.1 Uitgewerkte, beargumenteerde aanpassingen aan en vernieuwingen van het ondernemingsbeleid.	<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemers vinden dit werkproces herkenbaar. • De beschrijving is volledig. • Dit is volgens ondernemers momenteel een essentieel werkproces en wordt in de toekomst steeds belangrijker. Als een ondernemer dit werkproces beheerst dan is hij toekomstbestendig. • Past zowel bij de ondernemer als bij een werknemer met een ondernemende houding. Dit kan een ondernemer niet alleen; hij heeft hier ook medewerkers bij nodig. Ook werknemers signaleren vernieuwingen en verbeteringen. • Ondernemers adviseren om dit werkproces vooral op school te oefenen. Bijvoorbeeld met behulp van real life vraagstukken uit de markt.
	4.6.2 Producten/diensten/werkwijzen van de onderneming/ afdeling/project sluiten aan bij ontwikkeling en innovaties in de markt.	
	4.6.3 Onderbouwde voorstellen en beslissingen over verbeteracties, investeringen, nieuwe productiemethoden om marktpositie/imago/naamsbekendheid van de onderneming te verbeteren.	
4.7 Bewaakt de marktpositie van de	4.7.1 De marktpositie (financieel, personeel, markttechnisch) van de onderneming is inzichtelijk en vormt een basis voor toekomstig beleid van de onderneming.	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenbaar en essentieel. • Past vooral bij het ondernemerschap. • Belangrijk voor de vakvolwassen ondernemer; leer de beginnend beroepsbeoefenaar vooral de basiskennis/-vaardigheid.

4.6 Ontwikkeling en toekomstbestendigheid fasen en werkprocessen

Op de vraag in hoeverre de gepresenteerde werkprocessen zich de afgelopen tijd ontwikkeld hebben zijn de ondernemers van mening dat alle werkprocessen altijd wel in een bepaalde mate belangrijk (geweest) zijn. Alleen is het accent hier en daar veranderd. De bevraagde ondernemers vinden nu en in de nabije toekomst vooral die werkprocessen belangrijk die gedurende alle fasen van het ondernemerschap een relatie vertonen met:

- het bijhouden van trends en ontwikkelingen;
- het innoveren van de organisatie;
- het profileren van zichzelf en de organisatie;
- het zorgen dat er voldoende klanten en opdrachten zijn;
- het plannen en beheren van projecten en het realiseren van projectdoelstellingen;
- en het bijhouden en bewaken van de financiële situatie.

Als iemand dit type werkprocessen beheerst dan is hij in staat om een bedrijf te starten en te beheren. Een deel van de ondernemers vraagt zich echter wel af of (startende) ondernemers alle werkprocessen zelf moeten beheersen. Ondernemers vinden het in een aantal gevallen belangrijker dat een ondernemer weet over welke expertise hij niet beschikt en weet wie hij daarvoor moet inschakelen. Vervolgens is het belangrijk dat de ondernemer weet op welke aspecten van het werkproces bepaalde controles ingebouwd moeten worden zodat de ondernemer nog wel voldoende op de hoogte is van wat er in dat werkproces gebeurt. Bijvoorbeeld het bijhouden en bewaken van de financiële administratie: de ondernemer kan het bijhouden uitbesteden aan een boekhouder, maar moet de voortgang wel zelf bewaken.

Tenslotte geven ondernemers aan dat het belangrijk is dat startende ondernemers over praktische basiskennis en -vaardigheden op gebied van ondernemerschap beschikken. Welke basis dat precies is, is niet helemaal duidelijk. Ondernemers noemen wel bepaalde kennis- en vaardigheidsaspecten maar in hoeverre dit een relatie heeft met de basis van het ondernemen is niet duidelijk.

5. Leren ondernemen

In dit laatste hoofdstuk gaan we in op manieren waarop ondernemerschap volgens ondernemers het beste geleerd kunnen worden; welke ideeën hebben ondernemers zelf over het leren ondernemen? Ook bekijken we welke ruimte er is om aspecten van het ondernemerschap te oefenen in de beroepspraktijk.

5.1 Hoe leren ondernemen?

Op de vraag op welke manier het ondernemen het beste geleerd kan worden is een aantal ondernemers van mening dat het ondernemen al in je moet zitten. Een deel vraagt zich af of je het ondernemen kunt leren. Een enkele ondernemer kijkt daar anders tegenaan: “Het ondernemen is wel te ontwikkelen. Maar dan moet je wel diep in jezelf graven. Wat is je grondhouding, wat beweegt je in het leven. Misschien moet je eerst wat muurtjes afbreken. Stel je bent opgegroeid met overtuigingen zoals ‘Je mag geen risico’s nemen’ of ‘Je mag je oude schoenen niet weggoien voordat je nieuwe hebt’, dan ben je misschien niet zo geconditioneerd om ondernemer te worden. Als ondernemer moet je niet te veel angsten hebben, maar vertrouwen hebben in jezelf. Het ondernemen is vooral een intrinsieke aangelegenheid; het betreft vooral houdingsaspecten. Maar als je die keus eenmaal hebt gemaakt moet je ook wel weer landen. Dan begint het appèl op kennis en vaardigheden. Je moet leren managen: mensen, financiën, goederenstromen en ontwikkelingen. Kennis op gebied van financieel management is dan bijvoorbeeld heel belangrijk omdat anders het geld er net zo hard weer uitgaat aan bijvoorbeeld veel te dure auto’s”.

Op de vraag op welke manier het ondernemen het beste geleerd kan worden zijn de ondernemers het eens met elkaar; door te doen, in de praktijk. School is daarbij een belangrijke katalysator en inspirator. En school kan helpen bij het aanleren van basiskennis en -vaardigheden op gebied van ondernemerschap.

Door te doen:

1. Zelf doen, zelf ervaren, zelf op onderzoek gaan, zelf ontdekken.
2. Of zoals een paar ondernemers in de ICT en Creatieve Industrie het verwoorden: “Pak je laptop, ga Googlen en signaleer kansen”. En: “Haal eens een opdracht binnen, bedenk een product en vermarkt het. In teamverband of individueel. Probeer eens geld te maken, houd bij hoeveel uren je erin steekt, wat het kost en wat je eruit haalt”.

In de praktijk:

1. Ondernemers vinden dat het ondernemen het beste in de praktijk geleerd kan worden. Tegelijkertijd is sprake van een spanningsveld want voor sommige onderdelen van het ondernemen lijkt de ruimte in de beroepspraktijk beperkt (zie ook het volgende kader).
2. De praktijk van het ondernemen kan op verschillende manieren nagebootst worden. Ondernemers doen hiervoor verschillende suggesties (zie het volgende kader).

School als katalysator en inspirator:

Ondernemers zijn het erover eens. School is een belangrijke speler en katalysator in het leren ondernemen. School kan inspireren, spiegelen en confronteren. School kan bijdragen in het (onder)zoeken naar wat een student wil en kan op gebied van ondernemerschap. Op school kunnen essentiële basiskennis/-vaardigheden geoefend worden. En school kan inspirerende leeractiviteiten organiseren die bijdragen aan het ontdekken van een eigen profiel.

Ondernemers hebben de volgende ideeën:

1. Stimuleer het ontwerpen, maken en vermarkten van een product. Een ondernemer uit de ICT en Creatieve Industrie zegt: "Laat studenten een portfolio of een eigen website maken. Op die manier kunnen ze de resultaten van hun ondernemerschap/ondernemende houding zichtbaar maken".
2. Laat studenten zelf echte opdrachten verwerven in de praktijk (de markt) en zorg voor een professionele manier van begeleiden zodat ze op een professionele manier leren ondernemen. Zorg dat in zo'n opdracht alle bedrijfsmatige aspecten van het ondernemerschap aan de orde komen, zoals bijvoorbeeld het maken van een offerte, een contract, een begroting en een factuur.
3. Laat studenten realistische en vooral inspirerende aanpakken en voorbeelden zien van ondernemingen. Bijvoorbeeld: CoolBlue, Apple, start-up's, voorbeelden van blurring (en laat ze daarmee ook de breedte en mogelijkheden zien van een sector zoals retail).
4. Geef studenten realistische voorbeelden als het gaat om bedrijfsmatige aspecten: "Geef ze realistische beelden van het ondernemen. Bijvoorbeeld rendementen en winsten: soms is een rendement van 1% al erg fijn. Studenten denken soms aan percentages die niet realistisch zijn, zoals 10-30%. Laat ze dat zien".
5. Wees niet bang voor faalervaringen, die horen erbij. Een ondernemer verwoordt het als volgt: "Laat studenten uitproberen. Beoordeel het zo objectief mogelijk. Wees niet te bang voor faalmomenten. Leer aankomende ondernemers daarmee omgaan. Dat is bij mij ook zo gegaan en het heeft me enorm geholpen. Het gaat niet alleen om succeservaringen. Als je daar niet tegen kunt moet je ook niet gaan ondernemen". Een andere ondernemer zegt: "Spreek studenten aan op hun ondernemende gedrag. Spreek ze aan als professional. Geef ze voortdurend feedback, daar leren ze van".
6. Bied studenten modellen of methodes, zoals bijvoorbeeld het Business Canvas Model, modellen en aanpakken voor marktonderzoek of doelgroepenonderzoek, templates voor begrotingen, offertes, facturen, etc. Dit geeft studenten de structuur die ze nodig hebben in het leren ondernemen.
7. Begin op tijd. Een ondernemer zegt daarover: "Ondernemersvaardigheden moet je vaak geoefend hebben. Ik zie scholen daar soms pas in latere leerjaren mee starten, dat is eigenlijk zonde". Ondernemers adviseren om studenten bij de start van een opleiding direct met ondernemersvaardigheden te laten oefenen, van eenvoudig naar complex. Net als bij vakinhoudelijke handelingen, die worden wel vanaf de start van een opleiding geoefend.
8. Bepaalde elementen kunnen op school heel goed geleerd worden. De praktijk leent zich daar niet altijd voor. Bijvoorbeeld het maken van een ondernemingsplan, offerte, contract, begroting of factuur. Hetzelfde geldt voor kennis, bijvoorbeeld op gebied van rechtsvormen, verzekeringen en afdrachten (BTW en andere belastingen). Leer een toekomstige zzp-er dat niet alleen het uurtarief maar ook de BTW en de kosten voor arbeidsongeschiktheid en pensioen doorberekend moeten worden aan de klant. Leer studenten ook welke experts ze kunnen inschakelen voor bepaalde werkzaamheden en op welke manier je ze kunt vinden (boekhouder, accountant, fiscalist, personeelsdienst).
9. Probeer studenten dit op een actieve manier bij te brengen, bijvoorbeeld met praktijkgerichte cases. Bijvoorbeeld: "Ik heb vijf personeelsleden; welke omzet moet ik draaien zodat ik iedereen kan uitbetalen? Op die manier krijgen studenten door dat je er met het betalen van een salaris nog niet bent. Leer ze wat het kost om iemand aan het werk te houden".
10. Reflecteer op school en leg een relatie met LOB²: waarom wil je ondernemen, wat deed deze ervaring met je, wat vond je leuk en wat vond je minder leuk, wat kun je, wat wil je, wie heb je nodig om te ondernemen. School kan middels een LOB-dialoog een goed gesprek voeren over de zin en betekenis van ondernemende ervaringen voor studenten en zo een spiegel voorhouden, inspireren en confronteren.
11. Organiseer clinics, colleges of een vragenuurtje met plaatselijke ondernemers zodat ze daarvan kunnen leren.
12. Zorg voor een transfer: maak studenten duidelijk dat bepaalde kennis en vaardigheden ook belangrijk zijn in bijvoorbeeld hun privéleven. Denk bijvoorbeeld aan kennis en vaardigheden op financieel gebied; die kunnen ook privé goed van pas komen.

Good practices

Tenslotte schetst een aantal ondernemers goede voorbeelden die ze zelf van dichtbij hebben meegemaakt in het leren ondernemen. Genoemd zijn onder andere:

² LOB staat voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding. Loopbaanoriëntatie gaat over alles wat studenten helpt om hen voor te bereiden op keuzes voor hun vervolgopleiding, baan of ondernemerschap.

1. De student companies van Jong Ondernemen. Studententeams richten een eigen bedrijf op en runnen dit gedurende een bepaalde periode. Ze verdelen functies, bepalen hun doelgroep, brainstormen over hun product/dienst, schrijven een ondernemingsplan, verkopen aandelen, zorgen dat er een product komt en zorgen voor een financieel overzicht. Studenten ervaren zo op een praktijkgerichte manier hoe het is om een eigen bedrijf te runnen. Ze ontdekken waar hun talenten liggen en welke rol binnen het bedrijf zij het leukste vinden. De jongeren kunnen door middel van de evenementen van Jong Ondernemen de concurrentie aangaan met andere student companies³.
2. Een aantal ondernemers werkt samen met onderwijsinstellingen die hun studenten in teams aan échte vraagstukken uit de markt laat werken. Van de teams wordt verwacht dat ze die vraagstukken op een professionele manier oplossen. Hier spelen ondernemersvaardigheden een rol. Eén ondernemer zegt daarover: "Wij willen onze naam veranderen. Daarom hebben we een studententeam een onderzoeksopdracht gegeven. Ik heb ze gevraagd om te onderzoeken wat de behoefte van onze klanten is en hoe andere bedrijven dit aangepakt hebben. Twee teams zijn hiermee momenteel mee bezig dus we kunnen binnenkort kiezen".

5.2 Ruimte in de beroepspraktijk

Ondernemers vinden dat het ondernemen het beste geleerd kan worden door te doen, in de praktijk. Tegelijkertijd lijkt die ruimte in de beroepspraktijk beperkt te zijn. Hoe ziet dit spanningsveld er precies uit. Welke factoren spelen een rol?

Voorwaardelijkheden, risico's en beperkingen

De volgende factoren spelen een rol in het kunnen oefenen van ondernemersvaardigheden in de beroepspraktijk.

1. Houding en aanwezige (vak)kennis- en vaardigheid

De ruimte om bepaalde aspecten van het ondernemen te leren is volgens sommige ondernemers sterk afhankelijk van de houding die een stagiair laat zien of de (vak)kennis en -vaardigheden die de stagiair op dat moment al ontwikkeld heeft.

Een ondernemer in de ICT zegt hierover: "Als een stagiair sociaalvaardig is, dan mag hij mee naar klantgesprekken. Zo heb ik bijvoorbeeld een niveau 2 student een helpdesk laten runnen en klantgesprekken laten voeren. Door ruimte te bieden en aan te sluiten op talenten, zie je studenten groeien en ontdekken wat ze kunnen en leuk vinden". Een praktijkbegeleider uit de techniek zegt: "Jongens die een ondernemende houding laten zien, krijgen bij ons meer ruimte zodat ze die houding verder kunnen ontwikkelen. Onze voormannen begeleiden en instrueren medewerkers. Stagiaires die de juiste houding laten zien mogen dit soort taken overnemen van de voormannen. Dat is niet voor iedereen weggelegd. Je moet wel zeker van je zaak zijn en in oplossingen denken". Een ondernemer in de retail verwoordt het als volgt: "Als ik een stagiair heb die verstand heeft van hoe het in een winkel werkt, dan kan ik die binnen een jaar het ondernemen leren. Bij studenten die eerst niveau 3 gedaan hebben lukt dat. Die studenten hebben voldoende winkelervaring zodat ik tijdens de stage de ondernemerskerntaken met ze kan oefenen. Maar als ik een student krijg die nog geen winkelervaring heeft dan lukt het niet. Die moet ik eerst leren hoe je een winkel runt".

³ Bron: <https://www.jongondernemen.nl/student-company>

2. Vertrouwen

Beperkingen die een bepaalde bedrijfsomgeving met zich meebrengt, zoals gevoeligheid van bepaalde informatie en handelingen.

Hierbij gaat het om vertrouwelijke informatie, handelingen die gevoelig liggen of situaties waar emoties een rol spelen. Bijvoorbeeld: het maken van een factuur, financieringsplan, begroting of exploitatieoverzicht. Hier is vertrouwelijke, financiële informatie van het stagebiedende bedrijf voor nodig. Niet alle bedrijven willen hier inzage in geven.

Een sectorspecifiek voorbeeld is bijvoorbeeld in de automotive te vinden. In deze sector speelt vertrouwen in de kennis en kunde van medewerkers een grote rol. Een opleidingsmanager uit die sector zegt: “Stel je wilt een auto kopen en je wordt door een stagiair geholpen. De vraag is dan of je daar vertrouwen van krijgt als klant. Bij ons kun je wel heel goed technische handelingen oefenen”.

3. Handelingen komen in de praktijk niet voor

Bepaalde werkzaamheden zijn al uitgevoerd of afgehandeld, zoals het maken van een ondernemingsplan of een financieringsplan. Of werkzaamheden komen niet voor omdat ze elders uitgevoerd worden en dus niet geoefend kunnen worden.

Bijvoorbeeld: in geval van een franchiseorganisatie worden bijvoorbeeld het financieringsplan en marketingbeleid op centraal niveau geregeld. De franchisenemer heeft hier in de meeste gevallen zelf weinig mee te maken en is vooral verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van het beleid. Daarnaast heeft een aantal organisaties of zzp-ers de financiële administratie uitbesteedt, waardoor verschillende financiële handelingen niet uitgevoerd kunnen worden.

Kansen en mogelijkheden

Maar ondernemers zien ook verschillende kansen en mogelijkheden:

1. Bij nieuwe kennis en vaardigheden zodat de ondernemer er zelf ook slimmer van wordt

Zoals bijvoorbeeld kennis/vaardigheden op gebied van online marketing en de inzet van social media. Meerdere ondernemers geven aan daar zelf ook moeite mee te hebben.

2. Er lijkt meer ruimte te zijn dan op dit moment wordt benut

In een aantal gevallen zeggen ondernemers dat er meer ruimte is voor het leren ondernemen maar dat die ruimte niet altijd benut wordt. In een paar gevallen is ook niet duidelijk welke kerntaken en werkprocessen bij een bepaalde kwalificatie horen. Een ondernemer verwoordt het als volgt: “De student ondernemer retail die we een tijdje geleden begeleid hebben, had zijn schoolopdrachten na een dag al af. Dat waren opdrachten op gebied van arbo en veiligheid. Dat legde wel wat hiaten bloot bij ons, die hebben we alsnog geregeld. Daarna hebben we hem zelf een opdracht gegeven en gezegd: bedenk iets nieuws waarmee je onze organisatie op de kaart zet. Hij heeft toen iets gemaakt en daar een evenement en presentatie omheen georganiseerd. Daar heeft hij volgens mij veel van geleerd”.

3. Door een win-win situatie te creëren en door het simpel te houden

Ondernemers geven aan dat zodra sprake is van een win-win situatie de ruimte om te leren groter is. Die ruimte kan bijvoorbeeld worden gezocht in het helpen oplossen van een probleem of knelpunt van het stagebiedende bedrijf. Bijvoorbeeld: door toegespitste opdrachten. Zorg dat het stagebiedende bedrijf ook iets heeft aan de (ondernemende) werkzaamheden van een stagiair. Voer bijvoorbeeld voorafgaand aan de stage een gesprek met de ondernemer of de

praktijkbegeleider. Bespreek met elkaar wat kerntaken en werkprocessen op gebied van ondernemen zijn en probeer hier een passende opdracht bij te bedenken. Op die manier heeft de inzet van een student ook meerwaarde voor het bedrijf. Waarbij bedrijven zich natuurlijk moeten realiseren dat studenten nog steeds in opleiding zijn en het vooral gaat over het leerproces van de student. Maar een poging om opdrachten te formuleren die meer toegespitst zijn op de context en situatie van een bedrijf is in de ogen van een aantal ondernemers zeker de moeite waard. Dit hoeven niet per se grote opdrachten of projecten te zijn. Of zoals een retailer het verwoordt: “Ze kunnen alle processen van het ondernemen prima oefenen op het niveau van een bepaald product of een bepaalde productgroep. Je hoeft niet direct een hele winkel neer te zetten of te managen. Keep it simple”.

Bijlage 1 Overzicht ondernemers en praktijkbegeleiders

	Sectorkamer	Naam organisatie	Plaats	Voornaam respondent	Achternaam respondent	Functie respondent
1	ICT en Creatieve Industrie	Flitsmeister B.V.	Veenendaal	Sjoerd	Perfors	Oprichter/mede eigenaar
2	ICT en Creatieve Industrie	Elbo ICT	Almere	Anouar	Couba	Eigenaar/directeur
3	ICT en Creatieve Industrie	Corne van der Stelt Photography	Amsterdam	Corne	van der Stelt	Eigenaar (zzp)
4	MTLM ⁴	Van Zoggel Verhuizingen	Berlicum	Paul	Berlo	Eigenaar/directeur
5	MTLM	A-Point Amsterdam Zuid-Oost	Amsterdam	Ton	Steur	Opleidingscoördinator
6	MTLM	Bakker Bedrijfswagens Nijkerk	Nijkerk	Henk	Kempes	Netwerkpartner
7	TGO	Stinis BV	Krimpen aan de Lek	Wietze	Koning	Productiemanager/BPV-coördinator en -begeleider
8	TGO	De Wilde metaal	Bilthoven	Jan	Kemp	BPV-coördinator en -begeleider
9	TGO	InstallatieWerk	Apeldoorn	Jan	van der Linde	Locatieleider
10	Zakelijke dienstverlening	Zaak.acht	Rotterdam	Tom	van de Avoort	Eigenaar
11	Zorg Welzijn en Sport	Florence Vredenburg	Rijswijk	Joce	van Nimwegen	Praktijkopleider
12	Zorg Welzijn en Sport	Body Line	Gouda	Jessica	van de Bos	Directeur/eigenaar
13	ICT en Creatieve Industrie	In Brain	Utrecht	Sebastiaan	Neele	Managing Director
14	SV	2Times1	Tiel	Renee	Casparie	Eigenaar (zzp)
15	VGG	Altijd Speciaal	Ede	Carmen	de Bruin	Eigenaar
16	VGG	Flier Boomverzorging	Harskamp	Alexander	Flier	Eigenaar
17	VGG	People behind the mirror	Ede	Bert	de Zeeuw	Eigenaar
18	VGG	Andy's Dierensuper	Maarssen	Carina	de Graaf	Eigenaar
19	VGG	Eetcafe en Bierbrouwerij de Drie Koningen	Groede	Marc	Menue	Eigenaar
20	Handel	Primera	Utrecht	Ruud	Koops	Eigenaar (franchise)
21	TGO	The Set Company BV	Amsterdam	Bas	van de Worp	Projectleider/praktijkbegeleider
22	MTML	Anta Scheepvaart BV	Zwijndrecht	Taeke	van Turenhout	Directeur/eigenaar
23	Handel	ANWB	Groningen	Marieke	Winter	Manager/filiaalhouder
24	VGG	Brownies & Downies	Groningen	Nicole	Kuper	Eigenaar/filiaalhouder
25	Handel	Dungelmann Schoenen	Delfgauw	Loes	Van de Velde	Eigenaar/directeur

⁴ Mobiliteit, Transport, Logistiek, Maritiem

Bijlage 2 Aanpak interviews

In alle 25 interviews stonden de volgende vragen (of een selectie daarvan) centraal:

1. Wat vindt u van de gepresenteerde werkprocessen die de kern vormen voor ondernemerschap? En voor ondernemendheid/ondernemend gedrag? In hoeverre zijn deze herkenbaar voor uw eigen praktijk? En voor uw eigen sector? In hoeverre hebben deze werkprocessen zich de afgelopen tijd ontwikkeld? Wat mist u? En wat zijn belangrijke verschillen tussen ondernemerschap en ondernemendheid/ ondernemend gedrag?
2. Welke ontwikkeling verwacht u in de toekomst? In hoeverre vindt u de gepresenteerde werkprocessen toekomstbestendig? Welke trends en ontwikkelingen verwacht u op gebied van ondernemerschap/ondernemendheid? In hoeverre zijn deze trends en ontwikkelingen sectorafhankelijk? Of gelden ze voor iedere (toekomstige) ondernemer? Wat betekent dit voor de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en houding van toekomstige ondernemers?
3. In hoeverre vindt u de gepresenteerde werkprocessen passen bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar en/het niveau van een vakvolwassen ondernemer? Wat zijn eigenlijk belangrijke verschillen tussen iemand die net van school komt (de beginnend beroepsbeoefenaar) en een ervaren (vakvolwassen) ondernemer?
4. Op welke manier komen deze elementen terug in de beroepspraktijk? Kunnen studenten/stagiaires bepaalde elementen oefenen in de BPV? Waarom wel/ niet? Welke andere manieren zijn er waarop studenten deze elementen kunnen oefenen (op school, gesimuleerd of op een andere manier)? Stel u kunt bepalen op welke manier het ondernemen geleerd kan worden; hoe ziet dit er dan uit?

In 21 interviews is gebruik gemaakt van diverse bronmaterialen:

- In tien interviews is gebruik gemaakt van de resultaten van het derde deelproject (een onderzoek naar/een inventarisatie van de mate van overlap/verschil in de herziene kwalificatiestructuur). Het resultaat van dit derde deelproject is een overzicht van fasen van ondernemerschap en bijbehorende werkprocessen en resultaten. In tien interviews zijn deze fasen, werkprocessen en resultaten voorgelegd aan ondernemers en praktijkbegeleiders.
- In elf andere interviews zijn de kerntaken en werkprocessen voorgelegd, die een relatie met ondernemerschap vertonen uit de kwalificatie waarin de ondernemer actief is. De resultaten van deze tien interviews hebben we na afloop gerelateerd aan de inventarisatie van werkprocessen en resultaten uit deelproject 3.

In vier interviews hebben we geen gebruik gemaakt van bronmaterialen en zijn alleen de vragen uit de onderzoeksaanpak gesteld.