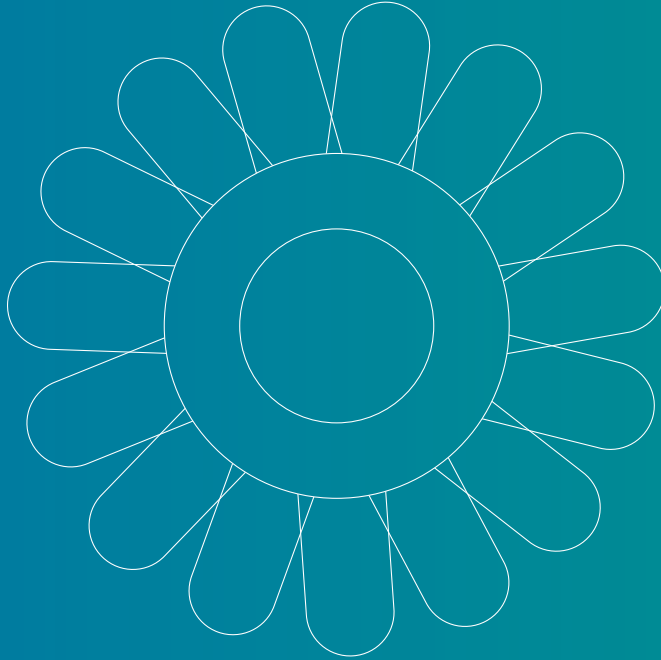


Thomas Lans  
Marco van Gelderen



Boom

# Aan de slag met EntreComp in het onderwijs

Handreiking voor  
ondernemerscompetenties

Aan de slag met EntreComp in het onderwijs



# **Aan de slag met EntreComp in het onderwijs**

Handreiking voor  
ondernemerscompetenties

Thomas Lans  
Marco van Gelderen

**Boom**

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

© O2LAB/Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2021

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).*

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.*

ISBN 978 90 2444 621 6

ISBN 978 90 2444 622 3 (e-book)

NUR 841

[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

# Voorwoord

Het initiatief voor dit boek is ontstaan tijdens een borrel op het dakterras van restaurant de Basket, waar wij (Thomas en Marco) elkaar weer eens spraken. De borrel was ter gelegenheid van een promotieonderzoek naar ondernemerschapsonderwijs. We drukten beiden de wens uit om iets te doen met het toegankelijk maken van onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs, en ondernemend gedrag in het bijzonder. Een tweede wens was om dit direct te koppelen aan praktische oefeningen. We zijn beiden al meer dan vijftien jaar actief in training en onderwijs op het gebied van ondernemerscompetenties, en als zodanig hebben we talloze oefeningen en formats ontwikkeld en uitgeprobeerd met studenten in het vo, mbo, hbo en bovenal het wo.

We kozen het in opdracht van de Europese Commissie ontwikkelde raamwerk EntreComp als uitgangspunt, omdat dit in Europa breed gebruikt wordt, goed toegankelijk is, een relevante selectie van ondernemerscompetenties omvat, en bovenal omdat het een brede, inclusieve definitie van ondernemerschap hanteert. EntreComp definieert ondernemerschap als ‘het in de praktijk brengen van mogelijkheden en ideeën om waarde te creëren voor andere mensen, waarbij de gecreëerde waarde sociaal, cultureel, ecologisch of financieel kan zijn’. Volgens deze opvatting kan ondernemend gedrag zich uiten in het starten van een bedrijf, maar ook op vele andere manieren. Dit idee sluit nauw aan bij onze eigen overtuigingen.

Met het boek *Op de schouders van reuzen* van o.a. emeritus-hoogleraar Paul Kirschner als inspirerend voorbeeld gingen we aan de slag. We kozen als primaire doelgroep docenten in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo), op basis van de aanname dat veel van deze docenten geen tijd (en zin) hebben om in hun vrije uren wetenschappelijke publicaties door te spitten. Naast mbo-docenten kwam al schrijvende ook een tweede doelgroep in beeld, namelijk docenten in het voortgezet onderwijs (vo). Zeker in de bovenbouw is er bij deze groep steeds meer aandacht voor ondernemerschapsonderwijs. Het zwaartepunt van het boek ligt echter op het mbo, dat is ook terug te lezen in de gebruikte terminologie. Zo spreken we in de regel over studenten, en niet over leerlingen zoals gebruikelijker is in het vo. Om de aansluiting met het mbo en vo goed te maken hebben we een groep ondernemende docenten gevraagd mee te denken. Hun feedback was van extreem groot belang, omdat we uiteraard iets wilden maken waarvan de doelgroep het belang van zou onderkennen. Graag bedanken wij Sultan Göksen (‘Juf Göksen’), André Leeflang, Ankie Swakhoven, Anton Aker, Kim Beerens en Robert Soesman voor de tijd en energie die ze hebben gestoken in het lezen en commentariëren van de hoofdstukken en voor hun bijdragen in de sessies die we vanwege COVID-19 helaas online moesten houden.

Speciale dank gaat uit naar Anton Aker en Kim Beerens die aan de basis stonden van de tekst en inzichten in hoofdstuk 9 en 12, en die oefeningen die ze met hun eigen mbo-studenten doen met ons deelden.

Graag bedanken we ook Boom uitgevers, en dan in het bijzonder Marjolijn Voogel en Esther den Hollander, voor het editen, vormgeven en uitgeven van dit boek. Tenslotte willen we het O2LAB, en Monique Aerts en Guut Arnoldus in het bijzonder, bedanken voor hun steun aan dit project. Door het boek te adopteren en ons in het schrijfproces te ondersteunen, zowel inhoudelijk als procesmatig, is het boek er dan ook echt gekomen. Dank daarvoor!

Thomas Lans  
Marco van Gelderen

# Inhoud

Voorwoord	5
<b>Inleiding: Een handreiking voor ondernemerscompetenties</b>	<b>11</b>
1    Mythes rond ondernemerschapsonderwijs	13
2    Doel en gebruik van het boek	17
3    Verder lezen	20
<b>1    Kansen zien</b>	<b>21</b>
1.1  Introductie	21
1.2  Inzichten	21
1.3  Verder lezen	25
1.4  Oefeningen voor studenten	25
1.5  Voortgang van de student meten	26
<b>2    Creatief denken</b>	<b>27</b>
2.1  Introductie	27
2.2  Inzichten	27
2.3  Verder lezen	30
2.4  Oefeningen voor studenten	31
2.5  Voortgang van de student meten	32
<b>3    Visie</b>	<b>33</b>
3.1  Introductie	33
3.2  Inzichten	33
3.3  Verder lezen	37
3.4  Oefeningen voor studenten	38
3.5  Voortgang van de student meten	40
<b>4    Ideeën waarden</b>	<b>41</b>
4.1  Introductie	41
4.2  Inzichten	41
4.3  Verder lezen	45
4.4  Oefeningen voor studenten	45
4.5  Voortgang van de student meten	47
<b>5    Ethisch en duurzaam denken</b>	<b>49</b>
5.1  Introductie	49
5.2  Inzichten	49
5.3  Verder lezen	52
5.4  Oefeningen voor studenten	53
5.5  Voortgang van de student meten	54



<b>6</b>	<b>Zelfinzicht en zelfeffectiviteit</b>	<b>55</b>
6.1	Introductie	55
6.2	Inzichten	55
6.3	Verder lezen	58
6.4	Oefeningen voor studenten	58
6.5	Voortgang van de student meten	60
<b>7</b>	<b>Motivatie en doorzettingsvermogen</b>	<b>61</b>
7.1	Introductie	61
7.2	Inzichten	61
7.3	Verder lezen	65
7.4	Oefeningen voor de student	66
7.5	Voortgang van de student meten	67
<b>8</b>	<b>Middelen bijeenbrengen</b>	<b>69</b>
8.1	Introductie	69
8.2	Inzichten	69
8.3	Verder lezen	73
8.4	Oefeningen voor studenten	73
8.5	Voortgang van de student meten	76
<b>9</b>	<b>Financieel en economisch inzicht</b>	<b>77</b>
9.1	Introductie	77
9.2	Inzichten	77
9.3	Verder lezen	80
9.4	Oefeningen voor studenten	81
9.5	Voortgang van de student meten	82
<b>10</b>	<b>Overtuigen</b>	<b>83</b>
10.1	Introductie	83
10.2	Inzichten	83
10.3	Verder lezen	86
10.4	Oefeningen voor studenten	87
10.5	Voortgang van de student meten	89
<b>11</b>	<b>Initiatief nemen</b>	<b>91</b>
11.1	Introductie	91
11.2	Inzichten	91
11.3	Verder lezen	94
11.4	Oefeningen voor studenten	95
11.5	Voortgang van de student meten	96

<b>12</b>	<b>Planning en management</b>	<b>97</b>
	12.1 Introductie	97
	12.2 Inzichten	98
	12.3 Verder lezen	101
	12.4 Oefeningen voor studenten	102
	12.5 Voortgang van de student meten	103
<b>13</b>	<b>Omgaan met onduidelijkheid, onzekerheid en risico</b>	<b>105</b>
	13.1 Introductie	105
	13.2 Inzichten	105
	13.3 Verder lezen	108
	13.4 Oefeningen voor studenten	108
	13.5 Voortgang van de student meten	110
<b>14</b>	<b>Samenwerken</b>	<b>111</b>
	14.1 Introductie	111
	14.2 Inzichten	111
	14.3 Verder lezen	114
	14.4 Oefeningen voor studenten	115
	14.5 Voortgang van de student meten	116
<b>15</b>	<b>Leren van ervaringen</b>	<b>117</b>
	15.1 Introductie	117
	15.2 Inzichten	117
	15.3 Verder lezen	121
	15.4 Oefeningen voor studenten	121
	15.5 Voortgang van de student meten	123
<b>16</b>	<b>Uitleiding: iedereen onderneemt overal</b>	<b>125</b>
	16.1 Van <i>wat</i> naar <i>hoe</i> – zelf ontwerpen	127
	16.2 Toetsing	128
	16.3 Hoe verder?	129
	16.4 De ondernemende docent?	130
	16.5 Verder lezen	131
	<b>Over de auteurs</b>	<b>133</b>



# Inleiding: Een handreiking voor ondernemers- competenties

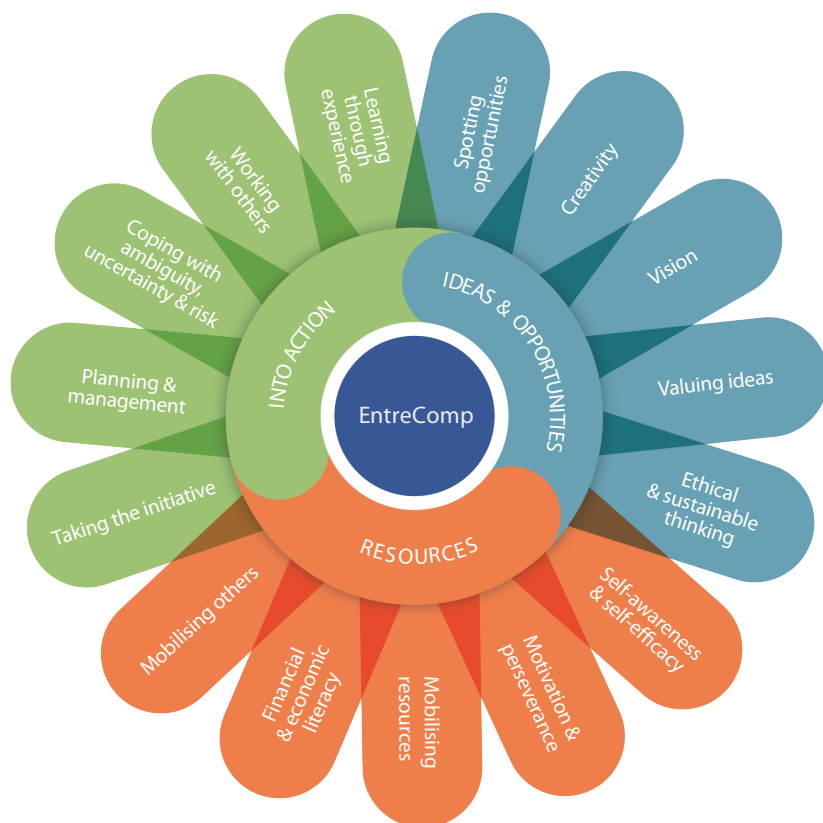
Een boek schrijven over ondernemerscompetenties terwijl we in het onderwijs al jaren bezig zijn met ondernemerschapsonderwijs, is dat wel zo zinvol? Tegelijkertijd, is dat niet juist ondernemerschap? Eerst uitproberen, risico's nemen, ermee experimenteren en dan terugkijken wat en waarom iets heeft gewerkt? De afgelopen tien jaar hebben heel wat gebracht op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. Talloze docenten in het onderwijs zijn enthousiast aan de slag gegaan met nieuwe formats en lesmethoden. In de geest van ondernemend gedrag is er van alles uitgeprobeerd. Tegelijkertijd loop je wellicht tegen de grenzen aan van wat je qua leereffecten bereikt. Op zo'n moment kan het inspirerend zijn om uit te zoomen en de verbinding te maken met theorie en onderzoek. Het idee om dit boek te schrijven, in het Nederlands, voor docenten in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en voorgezet onderwijs (vo) ontstond na het verschijnen van het boek *Op de schouders van reuzen* van o.a. emeritus-hoogleraar onderwijspsychologie Paul Kirschner. In het boek vertaalt Kirschner in korte hoofdstukken wetenschappelijke informatie naar praktische inzichten en oefeningen. Docenten gaven in een bijeenkomst met het O2LAB aan: 'Zoiets zou er moeten komen voor ondernemerschapsonderwijs.' Welke inzichten zijn er eigenlijk in het ondernemerschap(s)onderwijs)onderzoek en wat hebben ze ons te vertellen en te bieden? Wij beperken ons daarbij tot ondernemerscompetenties, en gaan daarbij uit van het EntreComp-raamwerk zoals ontwikkeld door de Europese Commissie in 2016. Voordat we daarmee starten, eerst een paar woorden over ondernemerscompetenties, en vervolgens bespreken we een paar hardnekkige mythes rondom ondernemerschapsonderwijs.

## ***Ondernemerscompetenties: een kwestie van houding, kennis, en vaardigheden***

De afgelopen decennia is er in de wetenschappelijke literatuur veel aandacht geweest voor het verder definiëren van de 'wat'-vraag van ondernemerschap. Het idee van ondernemerscompetenties is hierbij bijzonder bruikbaar, omdat competenties zowel houding, kennis, als vaardigheden omvatten. Ondernemerschap is iets dat je doet, wat vaardigheden enorm belangrijk maakt. Tegelijkertijd is het minstens even belangrijk dat je bereid en gemo-

tiveerd bent om je ondernemend te gedragen, dat is de houdingscomponent. En tenslotte is kennis essentieel. Vaak is deze domeinspecifiek. Kennis van een industrie, een technologie, een sector of een markt is direct van invloed op de ondernemende paden die iemand ontwikkelt, inslaat en bewandelt. Zo ben je met domeinspecifieke kennis, houding en vaardigheden in staat om problemen te signaleren en mogelijke oplossingen te formuleren [zie bijvoorbeeld hoofdstuk 2 Creatief denken]. Ondernemerscompetenties zijn dan ook *geïntegreerde* handelingsbekwaamheden, opgebouwd uit houding, kennis en vaardigheden, die essentieel zijn voor het functioneren in een bepaald beroep, functie of rol. We zullen in dit boek dan ook consequent de term ondernemerscompetenties gebruiken, en niet bijvoorbeeld ondernemersvaardigheden, om aan te geven dat het ook om kennis en houding gaat.

Vanuit allerlei theoretische invalshoeken is getracht om tot een gemeenschappelijke lijst van competenties voor ondernemerschap te komen. Doordat context en domein een belangrijke rol spelen bij het bepalen welke competenties meer of minder nodig zijn, zijn er heel veel verschillende ‘competentielijstjes’ in het ondernemerschapsonderzoek. Voor het onderwijs is dat weinig bruikbaar. Een manier om ‘voorbij’ deze competentielijsten te komen is door het ‘wat’ van ondernemerschap niet alleen te bekijken vanuit ondernemerscompetenties, maar ook vanuit het ondernemende proces. Daarover is namelijk veel minder discussie. Het ondernemende proces gaat in essentie over 1. ideeën en kansen zien; 2. middelen bijeenbrengen en benutten; en 3. in actie komen. Dat is precies wat het Europese raamwerk EntreComp doet (zie box Verder Lezen [1]). In dit raamwerk, ontwikkeld in 2016, staat het denken in competenties centraal, maar tegelijkertijd is de relatie met de processen van ondernemerschap expliciet aanwezig. Het EntreComp-raamwerk beslaat drie samenhangende competentiedomeinen die aansluiten bij de drie kernprocessen van ondernemerschap. Aan elk van de drie processen is een vijftal onderliggende competenties gekoppeld. Aangezien EntreComp in detail is uitgewerkt, vrij beschikbaar is (in het Engels), in het onderwijs in de EU veel wordt gebruikt, en als referentie wordt gebruikt door vele opleidingen, gebruiken we dit raamwerk ook als kapstok voor de hoofdstukken in dit boek. De uitwerking van de competenties in dit boek zijn echter geen letterlijke vertaling van EntreComp, maar onze eigen invulling van de drie kernprocessen en 15 onderliggende competenties.



Figuur 1 Het EntreComp-model (Bron: Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union)

## 1 Mythes rond ondernemerschapsonderwijs

### ***Ondernemen zit in je DNA – dat is op school niet te leren***

Een beetje ondernemer zal je vroeg of laat tijdens een verjaardagsfeestje ervan willen overtuigen dat ondernemen echt in je bloed moet zitten. Anders kun je er beter niet aan beginnen. En alles wat je moet leren leer je het beste in de praktijk, en niet op school. Misschien wel het beste wat je kunt doen is van school afgaan. Er zijn voorbeelden te over van ‘drop-outs’ die later de meest briljante bedrijven of projecten hebben gestart. Denk aan Mark Zuckerberg en Bill Gates<sup>1</sup>, maar ook dichterbij aan iemand als Boyan Slat, de eco-ondernemer met zijn Ocean Cleanup, die zijn opleiding in Delft niet afmaakte. Deze uitzon-

1 Daarnaast: ook al behaalden ze uiteindelijk geen diploma, beide heren hebben zeer veel baat gehad van hun tijd aan Harvard respectievelijk de Lakeside School.

deringen zijn een mooi voorbeeld van een denkfout die ook bij het ondernemen zelf wel gemaakt wordt: namelijk die van de wet van de kleine aantallen [zie hoofdstuk 13 Omgaan met onduidelijkheid, onzekerheid en risico]. Uit wetenschappelijke studies en meta-analyses komt een heel ander beeld naar voren: ondernemerschap is wel degelijk aan te leren, onderwijs kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van ondernemerscompetenties en, tenslotte, jong geleerd is oud gedaan. Tegelijkertijd is er ook veel werk te verzetten, want onderzoek laat ook zien dat de effecten van ondernemerschapsonderwijs nog veel sterker zouden kunnen zijn.

Hierbij is van belang dat vele factoren een rol spelen bij het leren ondernemen. En net zoals in elk ander beroep zijn er ook vele grijsstinten. Niet elke ondernemer, net zomin als elke leraar, advocaat of verpleegkundige, heeft dezelfde kwaliteiten. Ook in ondernemerschap zien we een enorme variëteit [zie hoofdstuk 7 Motivatie en doorzettingsvermogen]. Het leuke is dat ondernemende mensen die variëteit zelf ook belangrijk lijken te vinden, door zichzelf bijvoorbeeld sociaal ondernemer, duurzaam ondernemer, agrarisch ondernemer, ondernemende docent, surrogaatondernemer, ondernemende manager of serieondernemer te noemen. Hoewel we dus best kunnen zeggen dat ondernemerschap te leren is en dat onderwijs daar een rol in kan spelen, is er geen blauwdruk. Als die er was, zou je een vak kunnen ontwikkelen en verplicht kunnen stellen. Het hangt er echter van af wat je precies bij wie wilt stimuleren. Verplichten lijkt alleen interessant als het doel is om studenten kennis te laten maken met ondernemerschap (is het iets voor mij?). Zelfs voor het ontwikkelen van de generieke (op zeer veel domeinen inzetbare) competenties uit de EntreComp is het beter als studenten daar zelf voor kiezen en de competenties in hun eigen context kunnen ontwikkelen.

### ***Ondernemerschapsonderwijs – dat is toch iets voor bedrijfskunde- en economieopleidingen?***

Ervan uitgaande dat onderwijs aan ondernemerschap iets te bieden heeft, is de eerste reactie op de term ondernemerschap in het onderwijs *zelf* meestal: ‘Dat is toch alleen iets voor economie- en business/bedrijfskundige opleidingen?’ De realiteit is echter dat ondernemerschapsonderwijs juist het hardst groeit *buiten* dit soort opleidingen. Je ziet ondernemerschapsonderwijs bijvoorbeeld ontstaan in creatieve opleidingen, technische opleidingen en welzijn en gezondheid. De keuzedelen ondernemend gedrag (niveau 3/4 en niveau 1/2) zijn bijvoorbeeld in de meest recente cijfers van SBB (schooljaar 2018-2019) veruit de meest gekozen keuzedelen van de 1006 keuzedelen in het aanbod van mbo-scholen. Ze werden in totaal meer dan 3000 keer aangeboden. Dat beeld lijkt redelijk stabiel de afgelopen jaren. In het voortgezet onderwijs zie je de structurele inbedding van ondernemerschapsonderwijs terug in het International Business Collegeonderdeel in havo- en vwo-bovenbouw van het concept van 20-80-leren: 1 dag ondernemen, 4 dagen naar school. Met de komst van het eerdergenoemde Europese EntreComp-raamwerk in 2016 waarin door de EU 15 competenties

Al in 2006 benoemde de EU *sense of initiative and entrepreneurship* als een van de kerncompetenties voor een leven lang ontwikkelen. Het gaat dan om ondernemend gedrag in brede zin, niet slechts om het starten en managen van bedrijven. Docenten spelen een cruciale rol in de ontwikkeling van deze ondernemerscompetenties bij hun studenten, als begeleider van het leren en als rolmodel. De afgelopen tien jaar zijn docenten in het voortgezet en beroepsonderwijs aan de slag gegaan met nieuwe formats en lesmethoden om het ondernemend vermogen bij hun leerlingen te ontwikkelen. In de geest van ondernemend gedrag is van alles uitprobeerd. Ook is er veel onderzoek gedaan naar het ondernemerschap(sonderwijs). Wat hebben deze ervaringen en inzichten uit dit onderzoek ons te vertellen en te bieden?

In deze handreiking worden de belangrijkste inzichten uit het ondernemerschap(sonderwijs)onderzoek gepresenteerd, geënt op het Europese EntreComp-raamwerk uit 2016. In de afzonderlijke hoofdstukken komen de vijftien competenties uit EntreComp aan bod. Voor elke competentie biedt het boek enkele inzichten, oefeningen en een beoordelingsrubric.

Deze handreiking is speciaal bedoeld voor docenten en opleiders uit het voortgezet en beroepsonderwijs die *evidence-informed* nog meer werk willen maken van breed ondernemerschapsonderwijs.

**Thomas Lans** is lector kansrijk ondernemen bij de HAN University of Applied Sciences en gespecialiseerd in ondernemend leren en ondernemerschapsonderwijs.

**Marco van Gelderen** is als Associate Professor werkzaam aan de Vrije Universiteit Amsterdam, en is als psycholoog gespecialiseerd in ondernemende vaardigheden.

Deze handreiking is gemaakt in opdracht van O2LAB.

