

KATERN ONDERNEMERSCHAPSONDERWIJS

Competenties voor de Economische Transitie

Alvarado Valenzuela, JuanFra

Wakkee, Ingrid

Dit katern is tot stand gekomen door een samenwerking van de Lerarenopleiding Economie en het Lectoraat Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam, in opdracht van het Landelijk Expertisecentrum Economie en Handel.



Hogeschool van Amsterdam

Adviescommissie

Clemens Staal	Tom Drukker
Docent Ondernemerschap ROC van Amsterdam-Flevoland	Docent Economie Coornhert Lyceum Haarlem

Met dank aan de studenten van de Lerarenopleiding Economie van de Hogeschool van Amsterdam en in het bijzonder aan de docenten hieronder voor hun inspiratie en ondersteuning:

Sultan Göksen-Olgun

Arjen Douna

Peter van der Veen

Eindredactie: AVB Vertaling <https://avb-vertalingen.nl>

Omslag en vormgeving: Ilse Modder, www.ilsemodder.nl

Drukken: Ipskamp Printing, www.ipskampprinting.nl

Dit katern wordt mede mogelijk gemaakt door het Centre for Economic Transformation van de Hogeschool van Amsterdam

1^e Editie Januari 2024

ISBN: 978-94-6473-341-9

© 2024 Landelijk Expertisecentrum Economie en Handel

<https://www.expertisecentrumeconomie.nl/>

Samenwerkingsverband van de Faculteit Onderwijs en Opvoeding van de Hogeschool van Amsterdam, het Instituut voor de Lerarenopleiding van de Universiteit van Amsterdam en het Vrije Universiteit Universitair Centrum voor Gedrag en Bewegen (penvoerder)

Om te citeren (APA 7th Edition):

Alvarado Valenzuela J.F. & Wakkee, I (2024). Katern Ondernemerschaps-
onderwijs, Competenties voor de Economische Transitie. Landelijk
Expertisecentrum Economie en Handel. Amsterdam, Nederland

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	7
Hoofdstuk 1 Onderwijs om ondernemerschap te promoten	11
1.1 Impact van ondernemerschap in de economie en de maatschappij	12
1.2 Ruimte maken voor ondernemerschap in het onderwijs	14
1.3 Ondernemen als co-creatie	15
1.4 Ondernemen doe je niet alleen	17
1.5 Ondernemerschapsonderwijs doe je ook niet alleen	19
Hoofdstuk 2 De rol van leraren	23
Stap 1 Ondernemers uitnodigen in het klaslokaal	25
Stap 2 Ondernemerscompetenties	27
Stap 3 Ondernemerscompetenties vertaald naar toetsing	29
Stap 4 Materiaal dat leerlinggericht is, maar leraargestuurd	32
Stap 5 Hoe ga ik met de klas om? Leersituatie	34
Sleutelbegrippen in Ondernemerschapsonderwijs van de toekomst	37
Bijlagen:	41
Bronnen voor leraren met informatie over ondernemerschap	42
Bronnen over verhalen van ondernemers in Nederland	42
Bronnen voor leraren met een onderwijscomponent	43
Podcasts over ondernemerschap en ondernemerschapsonderwijs	43
Referenties	45



KATERN
ONDERNEMERSCHAPSONDERWIJS

Competenties voor de
Economische Transitie

INLEIDING

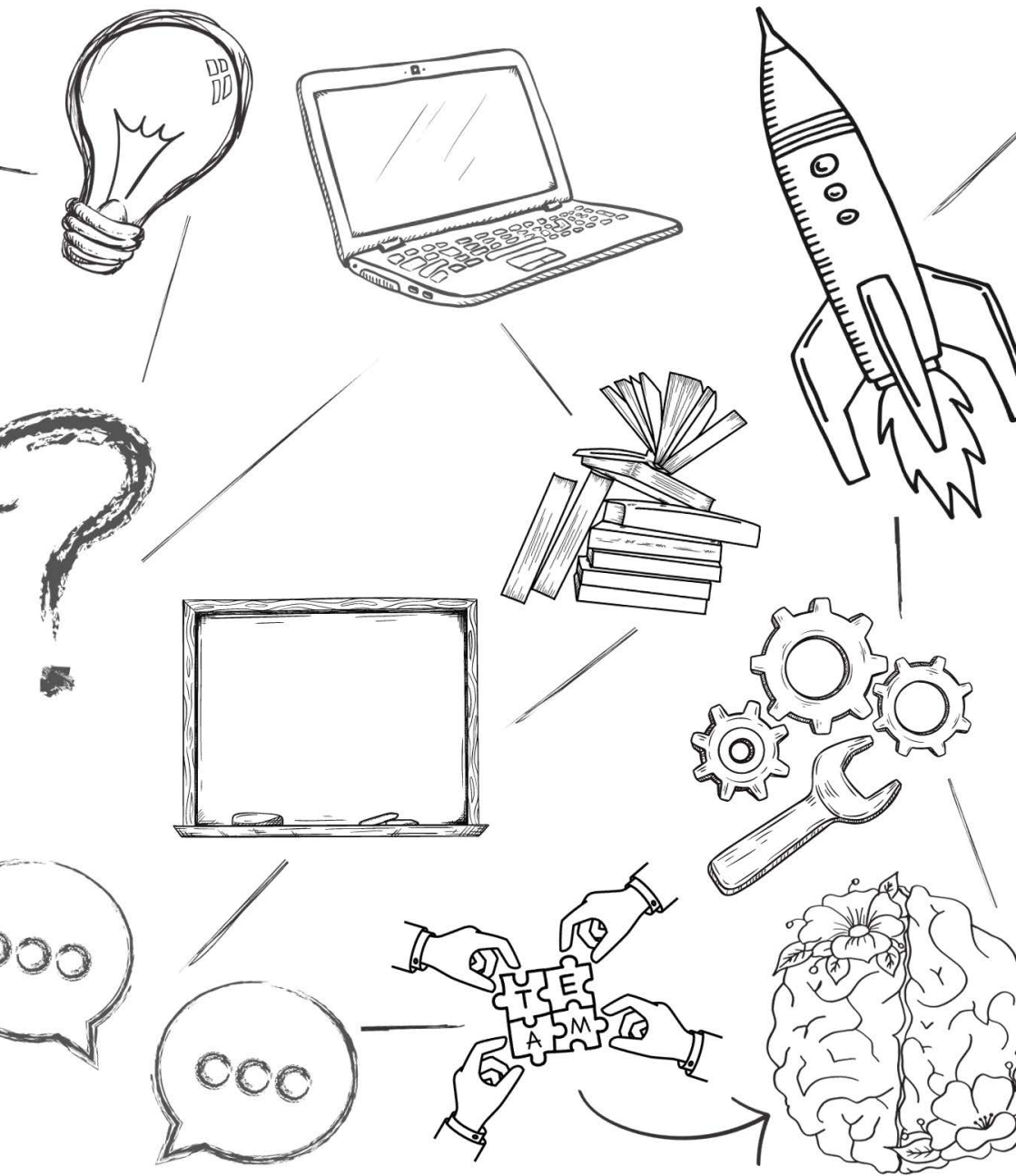
Dit katern heeft als doel (toekomstige) leraren te ondersteunen in het implementeren van ondernemerschapsonderwijs (OO) in tijden van economische transitie. Vaak horen we vanuit het klaslokaal dat leraren worstelen met de integratie van ondernemerschap dat ook een toegevoegde waarde voor de maatschappij creëert. We lichten een aantal stappen toe aan de hand van drie componenten: competenties, lesmateriaal en evaluatie (of toetsing).

De veranderingen van het economische model brengen nieuwe concepten met zich mee. Om te beginnen behoeft het begrip ondernemerschap een betere uitleg omdat er verschillende manieren zijn om naar ondernemerschap te kijken. De basis van dit katern wordt gevormd door twee van de belangrijkste benaderingen op dit gebied: (1) ondernemerschap als loopbaanperspectief, waarbij het gaat over het voor eigen rekening en risico starten en/of runnen van een eigen bedrijf, al dan niet samen met mede-eigenaren en/of personeel (Carree et al., 2007); en (2) ondernemerschap als proces van waardecreatie door vernieuwing (Venkataraman & Shane, 2000).

Deze benaderingen overlappen vaak in de praktijk, maar zeker niet altijd. De eerste benadering krijgt veel aandacht bij de opleiding van vakmensen die later als ZZP'ers en in kleine bedrijven op de markt actief zullen zijn, of bij grote bedrijven die op traditionele wijze willen groeien. Bij de tweede benadering staat het proces centraal, ongeacht de organisatiecontext waarin dit gebeurt. Het draait meer om een rol die iemand of een groep personen op zich neemt, wat zowel een ondernemer in eigen bedrijf kan zijn als een ondernemende medewerker bij een publieke organisatie, een bestaandbedrijf, een stichting of andere organisatievorm. Ook belangrijk om te vermelden is dat winst(maximalisatie) vanuit dit perspectief niet altijd een doel op zich is; het kan ook een middel zijn om te blijven ondernemen.

Hoewel een aantal kennisaspecten en vaardigheden voor beide benaderingen (loopbaan en proces) nuttig kunnen zijn, is er in het verleden meer aandacht gegeven aan de eerste. Maar de veranderingen in de economie betekenen ook dat het proces van ondernemen ineens meer aandacht krijgt. Mensen worden opgeleid met als doel vaardigheden, houding en kennis te ontwikkelen, zodat ze ondernemend gedrag kunnen vertonen bij het starten van een bedrijf, maar ook bij het initiëren van processen om te innoveren en meer waarde te creëren in andere (organisatie)contexten.

Met dit katern bieden we een structuur die leraren kunnen volgen, maar ook ruimte om aan te sluiten op de behoeftes van hun eigen school en hun leerlingen. Er is behoefte aan voortdurende evaluatie van de effectiviteit van de lesmethoden. Daarom bieden we ook in dit katern voorbeelden die laten zien hoe leraren hun werk eenvoudig kunnen aanpassen en met anderen kunnen sparren over nieuwe mogelijkheden. De beste manier om veranderingen te bewerkstelligen is door voort te bouwen op eerdere activiteiten, modules en curricula en door samen te werken met andere leraren. Nieuwe concepten zijn samengevat in een bijlage om leraren bij te scholen met definities uit wetenschappelijk onderzoek.



HOOFDSTUK 1

Onderwijs om ondernemerschap
te promoten

1.1 Impact van ondernemerschap in de economie en de maatschappij

Ondernemerschap wordt gezien als een belangrijke aanjager van economische groei en innovatie, ongeacht of het als eigen bedrijf of in de context van een bestaande organisatie tot uitdrukking komt. Het wordt een integraal onderdeel van de macro-economie, waar het nieuwe banen creëert en regionale ontwikkeling stimuleert, en van de micro-economie, waar het gedragsverandering en middelenallocatie bevordert. En op persoonlijk niveau is ondernemerschap een belangrijke bron van zelfverwezenlijking en persoonlijke ontwikkeling gebaseerd op vaardigheden, kennis en houding.

Onderwijsinstellingen geven meer ruimte aan het ontwikkelen van ondernemend gedrag door hun leerlingen, en daardoor spelen ze ook een belangrijke rol in de economische ontwikkelingen in de wijk en in de stad. Door leerlingen de kans te bieden om ondernemend gedrag te ontwikkelen, kunnen scholen broedplaatsen en veilige havens worden om nieuwe initiatieven en ideeën uit te testen. Dit alles begint bij de docenten zelf, die de veranderingen in de economie naar het klaslokaal meenemen.

Ondernemerschap heeft ook aanzienlijke niet-economische maatschappelijk effecten. Ondernemers spelen met hun creativiteit, innovatief vermogen en energie een belangrijke rol bij het ontwikkelen van oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken van onze tijd door. Dit is te zien aan de groeiende aandacht voor de manier waarop ondernemers een bijdrage leveren aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's – Sustainable Development Goals) van de VN. Met projecten op lokale schaal stimuleren ondernemers de sociale cohesie en kunnen ze, bijvoorbeeld samen met onderwijsinstellingen, bijdragen aan de ontwikkeling van inspiratieplekken voor leerlingen.

Als je meer wil weten over de impact van ondernemerschap, dan is het verstandig om aanvullende bronnen te raadplegen. Zo publiceert RaboResearch regelmatig rapporten over de stand van ondernemerschap en het brede welzijn in verschillende regio's van Nederland (zie bronnenlijst). En verder zijn er gespecialiseerde tijdschriften, en nieuwsbladen die regelmatig schrijven over de impact van (sociale) ondernemers in de economie en de maatschappij (bv. De Ondernemer of Het Financiële Dagblad)

DUURZAME ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN



FIGUUR 1. Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) VN.

Bron: www.sdg nederland.nl

01.1 Opdracht voor leraren – Aansluiten bij lokale initiatieven:

Ga op zoek naar de missie en visie van je school, en koppel dat aan een of meer van de SDG's. Vertel hoe jij door het geven van je vak en je werk op je school een bijdrage levert aan:

- a) de economische ontwikkeling van de stad, en*
- b) de sociale ontwikkeling van de stad.*

Optionele opdracht voor leraren – Veilig ondernemersklimaat

Ga op zoek naar projecten in de wijk over economie of ondernemerschap waarin jouw school een rol heeft gespeeld. Vraag oud-leerlingen naar hun gevoel van veiligheid, en maak een lijst van wat goed ging en wat niet goed ging.

Deel deze lijst met andere collega's binnen je eigen school en stel de vraag: hoe kunnen wij als school een veilig ondernemersklimaat creëren? Gebruik de geleerde lessen bij toekomstige projecten in de wijk, evenementen, promoties of samenwerkingen waarin leerlingen participeren.

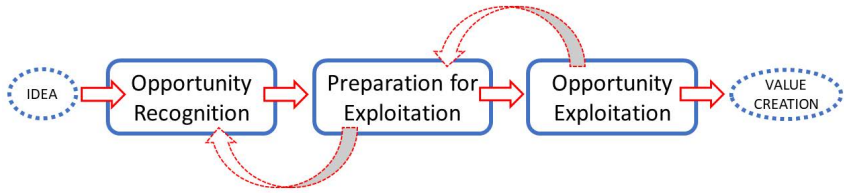
1.2 Ruimte maken voor ondernemerschap in het onderwijs

De economie is voortdurend in verandering: technologie wordt in toenemende mate geïntegreerd in bedrijven, digitalisering wordt steeds wenselijker en vindt langzaam zijn weg in alle bedrijfssectoren. Duurzaamheid is eveneens van cruciaal belang, zowel voor bedrijven als voor consumenten. Deze ontwikkelingen in diverse organisatiecontexten zijn van wezenlijk belang, omdat onze leerlingen hier later in hun professionele leven mee te maken zullen krijgen.

In alle gevallen is ondernemend gedrag vereist dat naadloos aansluit op de snelle veranderingen in de economie, of het nu gaat om de lancering van innovatieve producten of diensten, duurzame transformaties binnen multinationals, deelname aan innovatietrajecten binnen bedrijven, of het opzetten van een eigen bedrijf als ZZP'er of in grotere ondernemingen (Miço & Cungu, 2023; Škrinjarić, 2022).

De rol van docenten is van essentieel belang bij het aanmoedigen van ondernemend gedrag bij leerlingen. Dit betekent dat diverse activiteiten moeten bijdragen aan de verfijning van ondernemende competenties en de verbetering van het onderwijs in het algemeen (zie het overzicht van de situatie in Nederland opgesteld door Göksen-Olgun et al., 2022).

Het ondernemingsproces vormt dus een centraal concept voor docenten, aangezien het onderwijsmateriaal in de klas aansluit op verschillende stappen in dat proces: van het ontwikkelen van ideeën binnen een bestaand bedrijf of voor een eigen onderneming tot het herkennen van kansen en de voorbereiding en exploitatie van deze kansen om waarde te creëren (zie Figuur 2).



FIGUUR 2. Ondernemerschap als proces. Bron Van der Veen en Wakkee (2006)

01.2 Opdracht voor leraren – Ondernemerschap als proces

Bekijk de activiteiten in je lessen over ondernemerschap vanuit een procesperspectief (op basis van de Figuur 2). Welke activiteiten heb je bij elk van de vijf onderdelen (het ontwikkelen van ideeën, het herkennen van kansen, enzovoort)?

Bespreek de verbeteringspunten met een andere leraar om goed te kunnen begrijpen waar het goed gaat en waar verandering nodig is.

1.3 Ondernemen als co-creatie

Omdat zowel de maatschappelijke problemen als de oplossingen complexer zijn geworden, is samenwerking met mensen met verschillende expertisegebieden steeds vaker een efficiëntere manier van werken (Brink, 2017). In ondernemerschapsonderwijs (OO) wordt dit gestimuleerd door studenten met verschillende studieachtergronden te laten samenwerken, en hen met elkaar en van elkaar te laten leren van de obstakels die zij tegenkomen op hun eigen 'ondernemersreis'. Deze collaboratieve benadering, ook wel co-creatie genoemd, vereist een lange adem, omdat het proces om iemand anders te begrijpen tijd vergt. Immers, mensen met een verschillende achtergrond moeten vaak eerst een gemeenschappelijke taal ontwikkelen voordat ze gezamenlijk oplossingen kunnen vinden. Economieleraren kunnen co-creatie ook toepassen voor het oplossen van complexe problemen in het onderwijs.

Samenwerken met mensen uit diverse groepen betekent niet alleen met individuen met verschillende expertisegebieden, het gaat ook over mensen met diverse genders, woonplaatsen en culturele achtergronden. Het centrale doel is om gezamenlijk iets te creëren vanuit verschillende perspectieven. Diverse teams zijn bijzonder geschikt om innovatieve ideeën te genereren en de behoeften van verschillende groepen mensen in kaart te brengen en op effectieve wijze verschillende benaderingen te onderzoeken. Diversiteit in het team kan ook een voordeel zijn op het moment dat een bedrijf wil internationaliseren omdat men al gewend is om te gaan met (culturele) verschillen.

In het onderwijs kunnen leraren co-creatie vaker toepassen, en niet alleen in de context van ondernemerschap. Leerlingen kunnen bijvoorbeeld worden gevraagd om co-creatie toe te passen in de volgende situaties:

- Bij het kiezen van een samenwerkingspartner: Soms mogen leerlingen kiezen met wie ze willen werken, en soms worden ze door de leraar in groepen ingedeeld. NB Na het uitvoeren van diverse opdrachten wordt een moment ingepland om hierover te reflecteren: met wie vinden ze het prettig om samen te werken, en waarom?
- Bij het zoeken van leveranciers: Leerlingen worden gevraagd (digitale) producten of diensten buiten de school te regelen. Dit hangt af van de beschikbare middelen, maar het kan ook op basis van donaties of vrijwilligerswerk zijn. Door uit te proberen met wie ze het beste kunnen samenwerken, kunnen leraren deze ervaring meenemen als discussieonderwerp in gesprekken met leerlingen.
- Franchise als casus voor een les: Een voorbeeld van hoe een franchise werkt, zodat leerlingen leren over het verdienmodel, maar ook over de afspraken die onder dat systeem worden vastgelegd en waarover ze wel en niet inspraak hebben.
- Bij het vergelijken van rechtsvormen van bedrijven: Leerlingen kunnen inzicht ontwikkelen hoe verschillende rechtsvormen invloed kunnen hebben op de samenwerking tussen eigenaren bijvoorbeeld in relatie tot risico's en aansprakelijkheden.

- Bij het bepalen van samenwerkingsvormen: Leerlingen mogen individueel of in groepen bepalen hoe ze een opdracht gaan uitvoeren, maar elke persoon krijgt maar één onderdeel van de oplossing toegewezen, zodat iedereen anderen moet benaderen om samen te werken.

O1.3 Opdracht voor leraren – Co-creatie en kunstmatige intelligentie (AI)
Vraag je leerlingen naar hun interesses en bepaal de top-drie. Probeer een groot economieproject dat op een van deze interesses aansluit te presenteren in de klas, of dit door iemand te laten presenteren. Laat de leerlingen verschillende AI- tools gebruiken om een oplossing te vinden voor de problemen binnen dit project.

Bespreek de resultaten van verschillende teams samen. Wat is de rol van AI in de co-creatie? Hoe realistisch is AI geweest bij het maken van een businessplan? In hoeverre kan je AI een project laten inrichten en uitvoeren? Hoe kan AI je helpen bij het verkrijgen van huidige en toekomstige trends in de markt?

1.4 Ondernemen doe je niet alleen

Waar in de populaire literatuur en media nog steeds de nadruk wordt gelegd op de (zelfstandig) ondernemer als individu dat volledig zelf de regie heeft over diens toekomstige successen en mislukkingen, is de realiteit dat ondernemerschap primair een sociaal ingebed en in hoge mate geïnstitutionaliseerd proces is (zie figuur 3). Enerzijds zijn het de mensen en andere organisaties die je kent, met wie je contact hebt, en die je wel of niet willen helpen, die in hoge mate bepalen welke informatie, ideeën, middelen, contacten en morele steun je kunt inzetten om te ondernemen (Greve & Salaff, 2003; Hoang & Antoncic, 2003; Lans et al., 2015). Anderzijds zijn het de instellingen (in de vorm van bepaalde organisaties, wetten, regels, normen en gebruiken) die bepalen welke vormen van ondernemerschap in een bepaalde context (tijd en plaats) als haalbaar en wenselijk worden beschouwd (Autio et al., 2014). Het zijn deze netwerken en instituties die ondernemerschap en

de ondernemers daarachter sturen, stimuleren, beperken of hinderen in het najagen van kansen.

In de literatuur worden de actoren en partijen die van belang zijn voor ondernemerschap op verschillende manieren gecategoriseerd (Bischoff et al., 2018). Zo wordt er soms de nadruk gelegd op verschillende rollen (klanten, leveranciers, investeerders, partners), of relaties met sterke banden (vrienden/familie) versus relatie met zwakke banden (kennissen).

01.4 Opdracht voor leraren – Relaties buiten de school

Breng voor elk van de categorieën hieronder de drie belangrijkste relaties in kaart die je direct en snel kunt bereiken. Als je in een of meerdere categorieën niemand hebt, probeer dan gedurende het lopende schooljaar via collega's of evenementen nieuwe mensen toe te voegen aan je netwerk.

- a. Onderwijsinstellingen*
- b. Ondernemers*
- c. Publieke instellingen*
- d. Advies en ondersteuning van ondernemers.*



FIGUUR 3. Het ecosysteem van ondernemerschap. Bron: *Ali et al., 2021*

1.5 Ondernemerschapsonderwijs doe je ook niet alleen

Het idee dat leraren hun eigen activiteiten en curriculum volledig zelfstandig moeten ontwikkelen past niet bij deze tijd. Samenwerking met andere leraren biedt niet alleen veel inspiratie, maar ook de mogelijkheid om waardevolle tips met elkaar delen. Begin met het verkennen van de mogelijkheden bij je eigen opleiding, en werk nauw samen met je (stage)collega's. Vervolgens kun je dit samenwerkingsmodel uitbreiden naar andere onderwijsinstellingen.

In Nederland zijn er twee vooraanstaande ontmoetingsplekken voor ondernemerschapsonderwijsontwikkeling waar je andere leraren kunt ontmoeten: de O2Labs in verschillende regio's (meer informatie vind je op de website: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/o2lab>) en lokale netwerken rondom Lectoraten en Practoraten¹.

Naast het leren van je collega's zijn er ook diverse websites beschikbaar waar je waardevolle informatie kunt vinden over werkvormen, competenties, toetsing en curriculumontwikkeling. Deze materialen zijn ontwikkeld door verschillende onderzoeksprojecten of onderwijsvernieuwingstrajecten. Een lijst met bronnen is terug te vinden in de bijlagen bij dit katern.

Ten slotte zijn er ook andere netwerken die vooral voor ondernemende leraren bijzonder interessant kunnen zijn (zoals eerder vermeld). Het af en toe deelnemen aan deze netwerken kan je helpen om je eigen relaties uit te breiden, mogelijke sprekers te ontmoeten en uit te nodigen, en praktijkcasussen te verzamelen die waardevol kunnen zijn voor je eigen lessen.

¹ Lectoraten zijn onderzoeksgroepen binnen het HBO praktijkgericht onderzoek die stimuleren en uitvoeren met actoren in verschillende beroepen (<https://www.vereniginghogescholen.nl/themas/lectoren>). Practoraten zijn expertisecentra in het MBO die bedrijven, onderzoek en onderwijs samenbrengen met als doel om vakmanschap te verbeteren (<https://www.practoraten.nl/faq/wat-is-een-practoraat/>).

Om je te helpen met het benaderen van mensen buiten je eigen netwerken bieden we hieronder enkele suggesties:

- In kaart brengen ('Mappen') van belangrijke actoren in je omgeving: neem een kaart van de omgeving van je school (Google Maps kan ook) en onderzoek welke bedrijven, (buurt)organisaties, netwerken of evenementenlocaties zich binnen een straal van 10 km bevinden. Maak een lijst van deze actoren en bekijk of je connecties hebt met iemand die daar werkt. Hiervoor zou je ook LinkedIn kunnen gebruiken om te zien of iemand in je netwerk een relatie met de betreffende persoon heeft.
- Doelgericht contact opnemen: Stuur een email of bel iemand die je kan ondersteunen bij het bereiken van je doelstellingen. Hiervoor zul je eerst duidelijke doelen moeten stellen en vervolgens onderzoeken welke persoon of personen in jouw netwerk of elders in Nederland je kunnen helpen deze doelen te bereiken. Mensen reageren vaak positief, en als je geen antwoord krijgt of wordt afgewezen kun je het verzoek of eventueel je doelen aanpassen.
- Samenwerking nastreven: begin klein, bijvoorbeeld met een gesprek om ideeën uit te wisselen. Als je merkt dat jullie op een vergelijkbare manier naar ondernemerschap kijken of als je denkt dat je leerlingen hierdoor geïnspireerd zullen raken, overweeg dan deze persoon uitnodigen als spreker. Vervolgens kun je de samenwerking geleidelijk aan uitbouwen.
- Uitbreiden van je contacten en netwerk: vraag hulp aan collega's en bestaande contacten om je netwerk te verbreden. Het introduceren van andere mensen verloopt vaak vlotter en gemakkelijker via bestaande relaties. Probeer ook zelf regelmatig mensen met elkaar in contact brengen en zo de connecties te versterken.

O1.5 Opdracht voor leraren – Netwerk bouwen

Zoek in je eigen omgeving naar actieve netwerken waarin ook actoren op het gebied van OO betrokken zijn, en vraag of andere leraren van je school al aangesloten zijn. Durf te vragen! Sluit jezelf aan bij een van die netwerken, en durf een evenement te bezoeken bij dat netwerk om je lijst van contacten uit te breiden. Bied en vraag hulp. Volg dan de hierboven gegeven suggesties.

Probeer elk half jaar nog een evenement te bezoeken: zo blijf je up-to-date.



HOOFDSTUK 2

De rol van leraren

In dit hoofdstuk presenteren we een stappenplan waarmee leraren hun bestaande onderwijsmateriaal over ondernemerschap kunnen verrijken met nieuwe competenties, lesmateriaal en toetsmethoden. Het vertrekpunt voor alle stappen is een grondige evaluatie van je huidige bronnen. Je beschikt waarschijnlijk al over aanzienlijk lesmateriaal en maakt ongetwijfeld al gebruik van relevante begrippen en activiteiten. Het kernaspect van deze verbeteringen draait om de afstemming van je doelen voor ondernemend onderwijs op ondernemerscompetenties en op de actuele economische veranderingen.

Leraren fungeren vaak als de eerste bron van informatie voor leerlingen met betrekking tot ideeën over ondernemerschap en het vormen van een realistisch beeld hiervan. Daarom is het essentieel dat leraren in staat zijn om een realistische visie op ondernemerschap te bieden, en dat het lesprogramma leerlingen aanmoedigt om door middel van ondernemerschap een positieve bijdrage te leveren aan de economie en de maatschappij. Bovendien kunnen leraren ondernemers naar de klas halen en ondernemersverhalen integreren in hun lessen. Door dit te doen, overbrug je de kloof tussen leerlingen en ondernemers, en breng je praktijkgerichte inspiratie die kan worden ingezet om ideeën te ontwikkelen en kansen te herkennen en benutten.

O2.0 Opdracht voor leraren – Bouwen op je eigen ervaring

Wat zijn de vragen die je krijgt van leerlingen wanneer je ondernemerschap in de les noemt? Maak een lijst met veelgestelde vragen (FAQ) en probeer deze in de loop van de tijd verder aan te vullen en uit te breiden. Vraag aan collega's om je te helpen deze vragen zo goed mogelijk te beantwoorden.

Stap 1 – Ondernemers uitnodigen in het klaslokaal

Ondernemers werken in de praktijk zelden in isolatie. Ze hebben voornamelijk contact met andere ondernemers waarmee ze ideeën uitwisselen, leveranciers die goederen en diensten leveren, en klanten die hun producten afnemen. Vanwege de voortdurende veranderingen in de economie, zoals de groeiende aandacht voor duurzaamheid, sociale impact en innovatie, vind je ondernemers die met de trends meegaan en anderen die achterblijven. Het is ideaal als je ondernemers met een heldere visie in je lespraktijk kunt uitnodigen. Deze ondernemers kunnen niet alleen als rolmodel fungeren maar ook concrete adviezen geven naar aanleiding van bijvoorbeeld hun eigen mislukkingen en de obstakels die ze hebben ervaren. Ondernemers die een faillissement of grote tegenslagen hebben overwonnen, bieden vaak een waardevol perspectief op het ondernemerschapstraject en kunnen vroegtijdige waarschuwingssignalen die op problemen duiden herkennen (Alvarado Valenzuela, Wakkee, & Grijsbach, 2020; Martens & Alvarado Valenzuela, 2019; Shepherd, 2017).

Het is ook mogelijk om ondernemers uit je eigen gemeenschap te betrekken bij andere buurtprojecten. Het is raadzaam om bij je collega's te informeren of ze geschikte ondernemers kennen. Je kunt ook overwegen om deel te nemen aan netwerkevenementen om zelf in contact te komen met ondernemers. Een voorbereidend gesprek kan je helpen om meer te weten te komen over de betreffende ondernemer. De volgende vragen² kunnen van pas komen bij het selecteren van een ondernemer voor je les:

- Is de ondernemer actief in de stad of wijk waar je school is gevestigd?
- Heeft de ondernemer kennis van de SDG's, duurzaamheid of sociale impact?
- Streeft de ondernemer naar meer dan alleen financiële winst met zijn/haar onderneming?
- Is de ondernemer bereid om te spreken over zowel succesvolle momenten als tegenvallers?
- Is de ondernemer zich bewust van de competenties die vereist zijn voor de rol van ondernemer?

² Deze vragen zijn afgeleid van de gebruikte criteria bij verschillende projecten waarbij ondernemers door onderzoekers werden geïnterviewd. Deze projecten zijn: Project Fenix, over het falen en opnieuw beginnen van ondernemers; WeRIn, over vrouwelijk ondernemerschap; en FAWAKA, over ondernemerschap op scholen (zie ook www.hva.nl/ondernemerschap).

Met dergelijke vragen kun je zinvolle gesprekken voeren met potentiële ondernemers en hen vragen om tijdens een gastles meer nadruk te leggen op deze specifieke thema's. Gastlessen hebben een sterk praktische component, omdat ondernemers fungeren als voorbeelden en rolmodellen.

Hierdoor krijgen studenten de kans om te leren hoe ondernemers te werk gaan, zich voorbereiden op hun dagelijkse activiteiten en waarde creëren via ondernemerschap.

O2.1 Opdracht voor leraren – Gebruik je opgebouwde netwerk

Nodig een ondernemer uit in de les als gastspreker, liefst iemand die zich bezig houdt met duurzaamheid, sociale impact, of economische transities. Probeer de gastles aan te vullen met vragen: hoe heeft deze ondernemer zijn of haar competenties ontwikkeld?

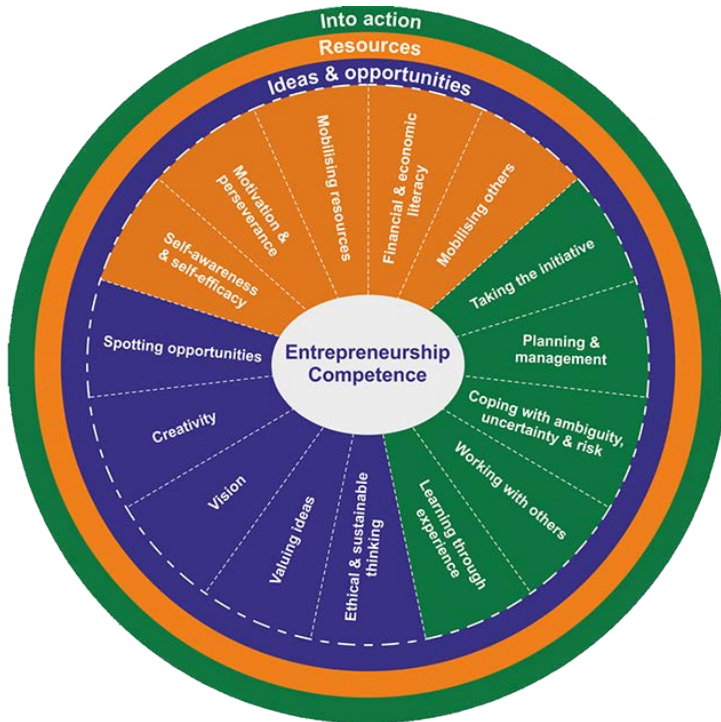
Gebruik bestaande werkvormen om de genoemde ondernemerscompetenties te oefenen met je leerlingen. Heb je dit reeds een keer gedaan, streef er dan naar om het de volgende keer beter te doen en pas eventueel de werkvormen aan.

Stap 2 - Ondernemerscompetenties

Een van de modellen die veel wordt gebruikt in het onderwijs is de EntreComp. Dit conceptueel model (Bacigalupo et al., 2016; Komarkova et al., 2015) omvat drie sets competenties die van essentieel belang zijn voor ondernemerschap, namelijk 'Ideeën en kansen', 'Middelen' en 'Actie ondernemen'. Het gebruik van EntreComp biedt leraren een raamwerk voor de ontwikkeling van ondernemend gedrag bij hun leerlingen. Dit raamwerk biedt een theoretisch kader voor het organiseren van zowel bestaande als nieuwe lesactiviteiten. Binnen elk van deze competentiegebieden kunnen leraren en leerlingen verschillende expertiseniveaus ontwikkelen, waardoor de individuele leertrajecten van leerlingen inzichtelijk worden.

Voor deze drie gebieden worden de volgende Nederlandse termen gehanteerd: 'Ideeën en kansen', 'Middelen' en 'Actie ondernemen'. Elk van deze deelgebieden omvat 5 specifieke verwante competenties. 'Ideeën en kansen' omvat de volgende competenties: kansen herkennen, creativiteit, visie, ideeën waarderen, en ethisch en duurzaam denken. Het gebied 'Middelen' bevat de volgende competenties: anderen mobiliseren, financiële en economische kennis, middelen mobiliseren, motivatie en doorzettingsvermogen, en zelfbewustzijn en zelfeffectiviteit. Ten slotte bevat het laatste gebied, 'Actie ondernemen', de volgende competenties: initiatief nemen, planning en management, omgaan met ambiguïteit, onzekerheid en risico's, en samenwerken en leren door ervaring.

Een Nederlandstalig boek met voorbeelden van werkvormen en activiteiten voor elke competentie is reeds beschikbaar (zie: Lans & Van Gelderen, 2021). Het grootste voordeel van het gebruik van dit model is dat in de evoluerende economie steeds meer nadruk wordt gelegd op ondernemend gedrag. Dit geldt zowel voor individuele ondernemers met hun eigen bedrijven, als voor medewerkers in dynamische organisaties en leidinggevendenden die nieuwe processen implementeren. De opkomende trends die ondernemend gedrag in de nieuwe economie waarderen, zijn herkenbaar in verschillende aspecten, zoals digitale transformaties (Škrinjarić, 2022), duurzaamheid (Nosratabadi et al., 2019; Young & Gerard, 2021) en het streven naar een evenwicht tussen groei en beperkingen (Hickel et al., 2022; Raworth, 2017).



FIGUUR 4. EntreComp Framework. Bron: Bacigalupo et al., 2016

O2.2 Opdracht voor leraren – Pick your battle

Maak een selectie van drie competenties die je met leerlingen gaat ontdekken. Bouw op de bestaande lesdoelen die je al hebt, en kijk hoe je huidige lessen aan deze drie competenties zijn gekoppeld. Bespreek de verhouding van kennis, vaardigheden en houding met betrekking tot deze drie competenties met je collega's op je school.

Stap 3 – Ondernemerscompetenties vertaald naar toetsing

Ondernemerscompetenties worden over een langere periode ontwikkeld; een enkel vak binnen het onderwijs biedt vaak niet genoeg tijd en ruimte om een grote stap voorwaarts te zetten en dit te meten. Daarom is het van groot belang om de doelstellingen duidelijk te stellen: faciliteren dat leerlingen hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen, en niet dat ze in alle vijftien competenties moeten uitblinken. Het is dan ook zaak om te bepalen welke competenties relevant zijn om op te focussen. Identificeer deze competenties en kijk welke activiteiten en opdrachten geschikt zijn voor de ontwikkeling ervan. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door gebruik te maken van portfolio's, reflectieverslagen of peer-evaluaties.

Moedig samenwerking aan door leerlingen aan elkaar te koppelen en (digitale) ontmoetingsplaatsen te creëren. Aangezien er vaak verschillen in niveaus zijn in de klas en tussen klassen, is het van belang om vooraf te bepalen welke activiteiten, opdrachten en werkvormen het beste aansluiten bij de gekozen ondernemerscompetenties voor elke groep.

Creëer een mix van individuele, groeps- en plenaire activiteiten om verschillende leerstijlen te accommoderen. Er zijn verschillende methoden die je kunt uitproberen: individuele begeleiding, docenten als begeleiders van kleine groepen, plenaire en individuele discussies, het koppelen van leerlingen aan ondernemers, en het creëren van (digitale) ontmoetingsplaatsen in de school. Zorg er vervolgens voor dat de beoordeling en toetsing in lijn zijn met je aanpak. Het is niet altijd noodzakelijk om cijfers te geven; soms kan een voldoende/onvoldoende-benadering stimulerender werken voor leerlingen wanneer het gaat om het tonen en gebruiken van hun competenties. Het meten van ondernemerscompetenties moet flexibel zijn en meebewegen met veranderingen.

Tegelijkertijd vormen bepaalde concepten de basis van de benodigde kennis. Deze begrippen kunnen worden geïntegreerd in het ontwikkelen van competenties. Bijvoorbeeld: om het Business Model Canvas uit te leggen, gebruik je de competentie Plannen en management, en om de missie en visie van een onderneming te begrijpen, gebruik je de competentie Visie uit het gebied Ideeën en kansen. Op deze manier wordt het uitvoeren van een opdracht die gebaseerd is op competenties een geschikte gelegenheid om concepten te leren en direct toe te passen. Beoordeling en cijfers moeten betrekking hebben op alle stappen uit het gehele gevolgde traject, en niet enkel op een kennistoets of eindopdracht.

Het beoordelen van het traject dat leerlingen volgen in ondernemerschapsonderwijs gaat niet alleen om het beoordelen van winst in een minionderneming. De concepten die onderdeel uitmaken van de kennisbasis voor economiedocenten, zoals investeringsplannen en financieringsplannen, kunnen worden uitgebreid met nieuwe indicatoren. Er is zeker ruimte om andere maatschappelijke waarde-indicatoren en beoordelingscriteria te gebruiken die beter aansluiten. Sommige scholen hanteren termen als 'Mens, Milieu, Maatschappij' (of in het Engels de 3P's 'People, Planet & Profit'), of integreren de SDG's in hun plannen. De winst van een project kan worden gemeten aan de hand van de ontwikkeling van de competenties van leerlingen (directe impact in het onderwijs), de impact van een project op het welzijn van klanten, het herstel van flora en fauna in een natuurgebied, of het verminderen van sociale onrust in een wijk.

Integreer het beoordelingsproces in het dagelijkse onderwijs. Zorg ervoor dat de beoordeling van competenties niet losstaat van de reguliere lessen, maar er een integraal onderdeel van vormt. Dit kan worden bereikt door de competenties te integreren in opdrachten, projecten en presentaties die al plaatsvinden in de klas. Zorg voor regelmatige evaluatiemomenten en bevorder zelfreflectie en groepsfeedback. Moedig leerlingen aan om samen te werken aan innovatieve en waardevolle projecten en om elkaar te ondersteunen bij de ontwikkeling van competenties.

O2.3 Opdracht voor leraren – Constructive alignment in OO

Selecteer drie activiteiten die je gebruikt in je OO lessen. Kijk of deze activiteiten de creatie van waarde voor de mens, de maatschappij en het milieu stimuleren.

Zorg ook dat de termen uit de kennisbasis van het vak Economie zijn meegenomen. Het huidige kader voor eerste- of tweedegraads vind je hier: <https://10voordeleraar.nl/kennisbases/publicaties>

Kijk of deze drie activiteiten worden meegenomen in je beoordelingscriteria. Zo ja, check dan of je ze meeneemt in alle activiteiten. Zo niet, vraag een collega om hulp bij het aanpassen van je beoordelingscriteria.

Stap 4 - Materiaal dat leerlinggericht is, maar leraargestuurd

Het is van cruciaal belang om lesmateriaal te selecteren dat is afgestemd op de behoeften en interesses van de leerlingen. Het handhaven van duidelijke en consistente regels in het klaslokaal, die in lijn liggen met de rest van de ondernemerschapslessen, is essentieel om een omgeving te creëren waarin leerlingen zich kunnen concentreren, actief betrokken zijn en effectief kunnen leren. Hierin kun je een sturende rol spelen door het aanbevelen van leerboeken, werkbladen, interactieve online bronnen en praktische activiteiten die relevant zijn voor de veranderende economische omgeving. Het is echter evenzeer van belang om ervoor te zorgen dat het lesmateriaal geschikt is voor de verschillende niveaus en leerstijlen van de leerlingen.

Het belang van waardecreatie en de ontwikkeling van competenties moet van meet af aan in elke les worden benadrukt. Dit voorkomt dat leerlingen te snel een eenzijdig beeld van ondernemen en verkopen vanuit puur financieel perspectief ontwikkelen. Het is van meet af aan belangrijk om te bespreken dat waardecreatie voor een doelgroep de kern vormt en dat van daaruit verschillende aspecten nodig zijn, zoals financiële planning voor een gezonde bedrijfsvoering, sociale impact om verandering te brengen voor achtergestelde sociale groepen, goed beheer om tegenslagen te voorkomen, en andere relevante factoren.

Tegenwoordig vinden leerlingen audiovisueel materiaal vaak aantrekkelijk; ze consumeren content via sociale kanalen en produceren zelf content als manier om met elkaar te communiceren. In de bijlagen bij dit katern bevinden zich verschillende video's en audio-elementen. We raden aan om materiaal te selecteren dat aansluit bij ondernemerschapscompetenties en de veranderende economie. Bijvoorbeeld wedstrijden met pitches, zoals het programma 'Dragon's Den', of podcasts over ondernemerschap gemaakt door experts op het gebied van ondernemerschapscompetenties.

Motivatie en passie komen vaak voort uit de praktijkervaring van ondernemers. Gebruik de verhalen die ondernemers met je leerlingen hebben gedeeld om de relevantie van ondernemerscompetenties te benadrukken. Dit helpt leerlingen de link te leggen tussen de veranderingen in ondernemerschap en de praktische toepassing ervan. Voeg multimedia en visuele hulpmiddelen toe, variërend van afbeeldingen en video's van ondernemers of adviseurs van ondernemers tot grafieken en infographics over de ontwikkeling van ondernemerschap in Nederland. Door verschillende leermiddelen te gebruiken zorg je ervoor dat leerlingen informatie op diverse manieren kunnen opnemen en verwerken.

Daarnaast is het van belang open te staan voor feedback en verbeteringen. Maak gebruik van leraren met meer ervaring in het lesgeven. Vraag ook regelmatig aan je leerlingen hoe ze het lesmateriaal ervaren en of ze suggesties hebben voor verbetering. Actief luisteren naar de behoeften en wensen van je leerlingen stelt je in staat om het lesmateriaal voortdurend aan te passen en te optimaliseren. Het uitnodigen van andere leraren om met je te sparren over je lesmateriaal kan je horizon verbreden en nieuwe ideeën en perspectieven bieden. Zorg ervoor dat je bij het geven van je vak ook gebruikmaakt van je eigen netwerken van leraren, ondernemers en adviseurs, en streef naar diversiteit in deze netwerken.

O2.4 Opdracht voor leraren – Creativiteit uit je eigen ontwikkeling

Verzin een werkvorm voor je les over ondernemerschap op basis van één van de SDG's. In de bijlagen kun je voorbeelden vinden uit bestaande projecten. Als je klaar bent, loop langs een collega en vraag om drie tips te geven om te verbeteren, en drie complimenten. Implementeer de tips bij de les.

Stap 5 - Hoe ga ik met de klas om? Leersituatie

Begin elke les met een korte introductie over een actueel economisch onderwerp. Gebruik deze korte tijd om de impact van ondernemerschap in de maatschappij te belichten. Een heldere centrale uitleg is essentieel voor een constructieve leeromgeving, zodat leerlingen snel kunnen beginnen.

Door deze structuur in de les geef je zelf het goede voorbeeld aan je leerlingen. Vaak zullen ze later zelf informatie over ondernemerschap opzoeken of nieuws delen. Dit voorkomt verwarring omdat de leerlingen beter begrijpen wat er van hen wordt verwacht.

Leerlingen vinden het prettig als de les aansluit bij hun leefwereld. Zorg ervoor dat de lesvormen interactief en informeel blijven, met inhoudelijke thema's die interessant zijn en gericht zijn op sociaal en duurzaam ondernemerschap. Probeer de competenties in de klas te laten ervaren door de vraag te stellen: hoe zou je als toekomstige ondernemer een positieve verandering teweeg kunnen brengen in de huidige situatie? Op deze manier krijgen leerlingen ook een beter begrip van meevoudige waardecreatie en de ontwikkeling van hun eigen competenties.

De leerervaring van de leerlingen wordt verrijkt door ze verschillende rollen te laten spelen tijdens de lessen. Soms als ondernemers, soms als potentiële klanten, soms als supporters van ondernemers of als medewerkers. Dit benadrukt de diversiteit voor leerlingen die ondernemers willen worden, maar ook voor degenen die een ondernemende houding willen ontwikkelen. Hiermee geef je ook aan dat leren van andere mensen cruciaal is in ondernemerschap (in het Engels: 'vicarious learning'³) en dat inspirerende ondernemers een positieve bijdrage kunnen leveren.

³ Vicarious learning is een methode in onderwijs waarbij leerlingen of studenten kunnen van de ervaringen van andere mensen leren. Door voorbeelden en acties van andere, gaan ze dat gedrag repliceren. In ondernemerschap wordt dit geïmplementeerd om veranderingen in het gedrag van mensen te stimuleren. (Alvarado Valenzuela et al., 2020; Hoover et al., 2012)

O2.5 Opdracht voor leraren – Beweeg met je leerlingen mee

Wees kritisch op je eigen taalgebruik en kijk of dit goed past bij het niveau van je leerlingen. Laat je studiehandleiding door iemand anders lezen, en vraag aan je leerlingen of ze bepaalde concepten, uitleggen of presentaties hebben begrepen.

O2.6 Opdracht voor leraren – Informatie uit de ondernemers naar de les brengen

Laat leerlingen in groepjes ondernemers interviewen met de vraag welke competenties nodig zijn. Bespreek de verhalen van de ondernemers en maak een overzicht van welke competenties die ze vaak noemen. Stel met je leerlingen een samenvattend profiel op van de ‘ondernemers van de toekomst’.

O2.7 Opdracht voor leraren – Evenementen als vervangers van lessen

Organiseer een evenement waar leerlingen in groepen werken aan opdrachten die door ondernemers zijn bedacht. Liefst innovatieve opdrachten met doelen op het gebied van duurzaamheid of welzijn. Collega's uit verschillende vakken worden ingezet zodat ze ook iets uit het evenement halen. Gebruik dit als kans om concepten zoals marketingplan, organisatieplan, logistiek plan en financieel plan toe te passen.



SLEUTELBEGRIPPEN IN
ONDERNEMERSCHAPSONDERWIJS
VAN DE TOEKOMST

Opportunity/kans

Nieuwe combinatie van middelen, processen en afzetmarkten die zowel wenselijk als haalbaar is en daardoor indien goed geïmplementeerd waarde kan opleveren. (Jong & Marsili, 2010; Kirzner, 1979)

Waarde(creatie)

Het proces waarbij winst wordt gecreëerd voor verschillende stakeholders van een bedrijf. In het verleden had de winst vaak alleen betrekking op financiën, maar tegenwoordig worden er meer aspecten aan gekoppeld zoals het menselijke aspect, natuur en maatschappij. (Venturelli, 2021)

(True) Prijs

Het meten van een prijs waar winst voor bedrijven voor meegenomen samen met de kosten voor het milieu en/of voor de maatschappij erbij. Voor meer informatie zie: <https://trueprice.org/true-price-manifesto/>

Duurzaamheid

Begrip waar verschillende aspecten met betrekking tot bescherming van de natuur en het milieu onder vallen. Vaak wordt dit gekoppeld aan een balans tussen de beschikbare middelen in de natuur en de winning ervan voor productie van producten, diensten en processen. Voor meer informatie zie: <https://kiesgroener.nl/wat-is-duurzaamheid>

Intrapreneurship

Ondernemerschap in de context van een bestaand bedrijf of organisatie, bijvoorbeeld via het opzetten van een nieuwe businessunit of het creëren van een spin-off of door ruimte te bieden voor ondernemend gedrag door medewerkers. (Thornton, 1999). Voor meer informatie zie:

<https://www.deintrapreneurs.nl/intrapreneur/>

Innoveren

Het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en processen (Europese Commissie, 2018; Hall, 2006; Rogers, 2015).

Sociaal ondernemen

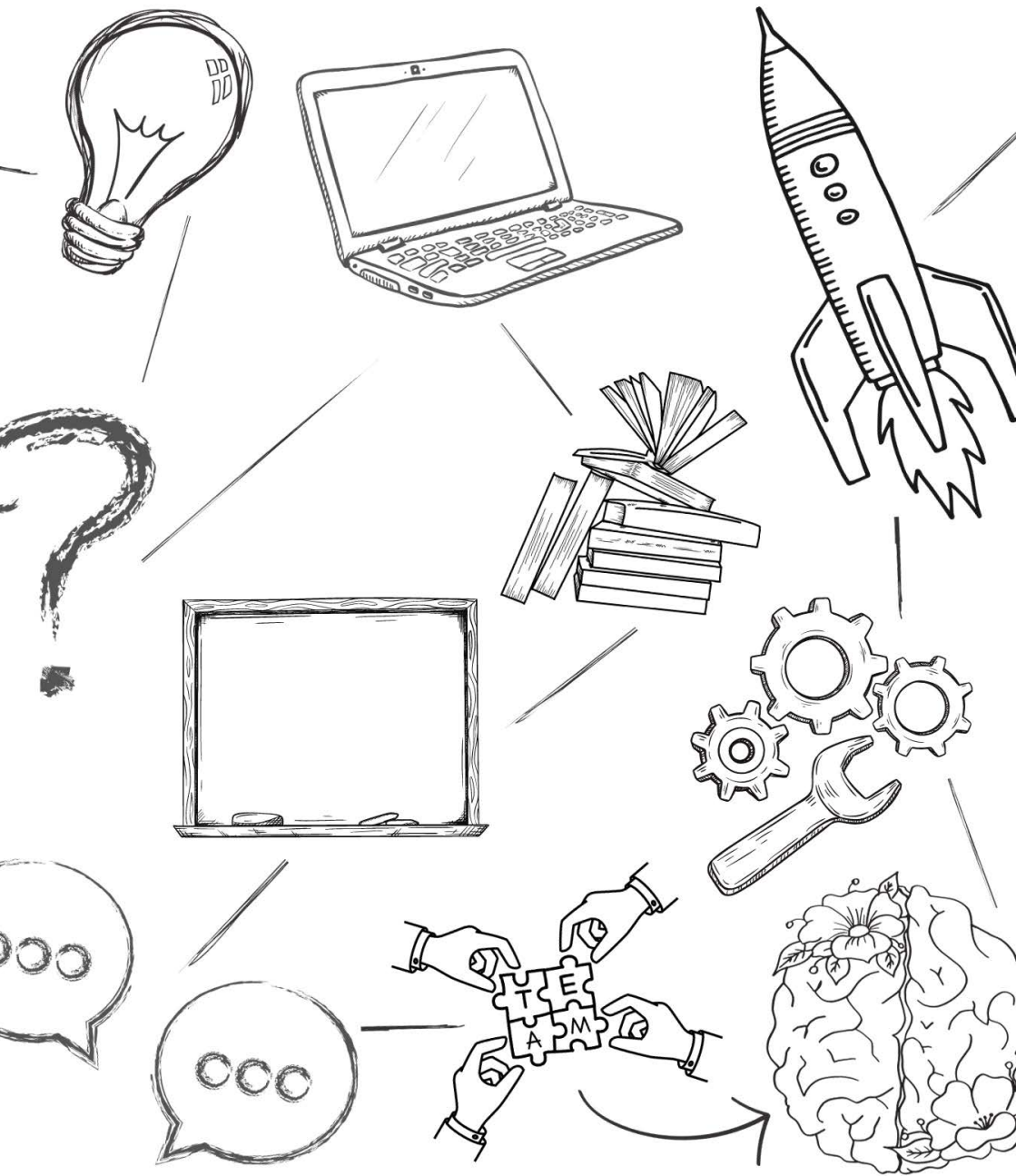
Dit zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen. (SER, 2015). Wordt in Nederland ook vaak *Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)* genoemd; voor meer informatie zie:

<https://www.mvonderland.nl/over-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/>

Business model (of bedrijfsmodel)

Beschrijft hoe een bedrijf waarde creëert, oplevert en ervan profiteert. Deze modellen omvatten vaak de producten, markten, afzetkanalen en belangrijkste kostenposten en inkomstenstromen. (Nosratabadi et al., 2019) Voor een uitgebreide beschrijving zie:

<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>



BIJLAGEN

Bronnen voor leraren met informatie over ondernemerschap

- RaboResearch Ondernemerschap: <https://www.rabobank.nl/kennis/ondernemerschap>
- Het Financieele Dagblad: <https://fd.nl/>
- O2Lab – RVO: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/o2lab>
- Lectoraat Ondernemerschap HvA: <https://www.hva.nl/ondernemerschap>
- Social Enterprise Academy: <https://socialenterprise.academy/>
- Future Anything: <https://futureanything.com/> voor inspirerende voorbeelden.
- Docent Impact van het jaar: <https://youngimpact.nl/scholen/awards/>
- Expertise van scholen waar impact en duurzaamheid al zijn geïmplementeerd.

Bronnen over verhalen van ondernemers in Nederland

- De Ondernemer- actuele verhalen van ondernemers: <https://www.deondernemer.nl/>
- Sprooten, Rosalie, Hoenen, John en Laarhove van, Maarten (2021). Alles moet bevochten worden: Van eenmanszaak naar familiebedrijf. B for Books B.V.
- Spoerer, Mark (2016). C&AE Een familiebedrijf in Duitsland, Nederland en Groot-Brittannië 1911-1961. Beck C.H.

Bronnen voor leraren met een onderwijscomponent

- Fawaka Ondernemersschool: <https://www.fawakaondernemersschool.nl/onzeprogrammas/> voor basisonderwijs en voorgezet onderwijs.
- Werkvormen keuzemenu HvA-LERO: <https://activitool.nl/>
- Boek van Lans en Van Gelderen over Competenties (EntreComp in het onderwijs): <https://www.entrecomp.nu/> (Engelstalig – voor de Nederlandstalige versie moet een exemplaar gekocht worden)
- Board of Innovation Toolbox: <https://www.boardofinnovation.com/tools/>
- Project Fenix en Leren van iemand anders: <https://www.hva.nl/ondernemerschap/projecten/project-fenix.html>
- Project IDEEC www.ideec.eu waarin ‘building blocks’ voor impactgedreven ondernemerschapsonderwijs zijn ontwikkeld.
- Futureproof: <https://www.areyoufutureproof.nl/> met programma’s voor jongeren over duurzame en sociale oplossingen via ondernemerschap en innovatie.
- Doughnut Economics: <https://doughnuteconomics.org/tools> Online gratis lesmateriaal (Engelstalig)
- SUYSE Starting Up Young Social Entrepreneurship: <https://oer.makingprojects.org/oer/suyse-starting-up-young-social-entrepreneurs/> Online gratis lesvoorbeelden (Engelstalig)

Podcasts over ondernemerschap en ondernemerschapsonderwijs

- Podcast De Ondernemerschapsonderwijs: <https://podcasters.spotify.com/pod/show/loes-gast>
- Podcast Ondernemerschap ROC: <https://podbay.fm/p/podcast-ondernemerschap-roc/about>
- Podcast Het Financieele Dagblad: <https://fd.nl/podcasts>
- Podcast HvA Venture Centre: https://linktr.ee/podcast_venture_centre



REFERENTIES

- Ali, M. A., Kabil, M., Alayan, R., Magda, R., & Dávid, L. D. (2021). Entrepreneurship Ecosystem Performance in Egypt: An Empirical Study Based on the Global Entrepreneurship Index (GEI). In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 13). <https://doi.org/10.3390/su13137171>
- Alvarado Valenzuela, J. F., Wakkee, I., & Grijsbach, P. (2020). *Intervention Framework. Early Stage Business Failure*. <http://www.smartupproject.eu/intervention-framework/>
- Alvarado Valenzuela, J. F., Wakkee, I., Martens, J., & Grijsbach, P. (2020). Lessons from entrepreneurial failure through vicarious learning. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1831839>
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, L. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publication Office of the European Union.
- Bischoff, K., Volkmann, C. K., & Audretsch, D. B. (2018). Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions. *Journal of Technology Transfer*, 43(1), 20–46. <https://doi.org/10.1007/S10961-017-9581-0/METRICS>
- Brink, T. (2017). SME routes for innovation collaboration with larger enterprises. *Industrial Marketing Management*, 64, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.010>
- Carree, M., Van Stel, A., Thurik, R., & Wennekers, S. (2007). The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 281–291. <https://doi.org/10.1080/08985620701296318>
- European Commission. (2018). *Innovation Section. Industry - Growth*. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation_en
- Göksen-Olgun, S., Groot, W., & Wakkee, I. (2022). Entrepreneurship programs and their underlying pedagogy in secondary education in the Netherlands. *Entrepreneurship Education*, 5(3), 261–287. <https://doi.org/10.1007/s41959-022-00078-8>

- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00029>
- Hall, B. H. (2006). Innovation and Diffusion. In *Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0017>
- Hickel, J., Kallis, G., Jackson, T., O’Neill, D. W., Schor, J. B., Steinberger, J. K., Victor, P. A., & Ürge-Vorsatz, D. (2022). Degrowth can work — here’s how science can help. *Nature*, 612(7940), 400–403. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-04412-x>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hoover, J. D., Giambatista, R. C., & Belkin, L. Y. (2012). Eyes On, Hands On: Vicarious Observational Learning as an Enhancement of Direct Experience. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 591–608. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0102>
- Jong, J. P. J. De, & Marsili, O. (2010). Schumpeter versus Kirzner: An empirical investigation of opportunity types. In *EIM Research Reports* (Issue working paper).
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. University of Chicago Press. <https://books.google.nl/books?id=DSGgQgAACAAJ>
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship competence : an overview of existing concepts, policies and initiatives : final report* (M. Bacigalupo, P. Kampylis, & Y. Punie (eds.)). Joint Research Centre EU Publications Office. <https://doi.org/doi/10.2791/067979>
- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I’ll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1070537>, 27(7–8), 458–473.
- Lans, T., & Van Gelderen, M. (2021). *Aan de slag met EntreComp in het onderwijs - Handreiking voor ondernemerscompetenties*. Boom. https://www.boomhogeronderwijs.nl/product/100-10413_Aan-de-slag-met-EntreComp-in-het-onderwijs

- Martens, J., & Alvarado Valenzuela, J. F. (2019). Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 93(3/4), 127–134. <https://doi.org/10.5117/mab.93.33181>
- Miço, H., & Cungu, J. (2023). Entrepreneurship Education, a Challenging Learning Process towards Entrepreneurial Competence in Education. *Administrative Sciences*, 13(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci13010022>
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Kazimieras Zavadskas, E., Rakotonirainy, A., & Chau, K.W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*, 11(6), 1663. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing. <https://books.google.nl/books?id=7A4IDgAAQBAJ>
- Rogers, E. M. (2015). Evolution: Diffusion of Innovations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second, pp. 378–381). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.81064-8>
- SER. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*.
- Shepherd, D. A. (2017). Educating Entrepreneurship Students About Emotion and Learning From Failure. <https://doi.org/10.5465/Amle.2004.14242217>, 3(3), 274–287. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.14242217>
- Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 28. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Thornton, P. H. (1999). The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19–46.
- Venkataraman, S., & Shane, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <http://www.jstor.org/stable/259271>
- Venturelli, A. (2021). Value Creation. In *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1–2). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_368-1
- Young, D., & Gerard, M. (2021). *Four Steps to Sustainable Business Model Innovation*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/four-strategies-for-sustainable-business-model-innovation>

