



Empowerment Centre



Portfoliogestuurd ondernemerschap

Van competentie naar portfolio ondernemerschap



Ruud Duvekot
Empowerment centre EVC

december 2008

Colofon

Portfoliogestuurd ondernemerschap.
Van competentie naar portfolio ondernemerschap

Deze publicatie is geschreven in opdracht van:

HPB Advice & Finance
Lorentzpark 7
9351 VJ Leek

Met dank aan Sjoerd Stienstra, directeur *HPB Advice & Finance*, voor zijn vraagstelling en het delen van zijn visie op persoonlijke ontwikkeling(sprocessen)

*Empowerment is het in eigen kracht
zetten van zowel de individuen als
de organisaties die met en voor hen
werken.*

Empowerment Centre

Velperbinnensingel 9
6811 BP Arnhem
Tel. 026-4460570
Fax. 026-4461794
www.empowerment-centre.nl
r.duvekot@empowerment-centre.nl

Auteur: Ruud Duvekot
Voorblad: *Balance Result*, www.bouwweb.nl/.../040520ondernemerschap.html

© Empowerment Centre 2008.

Met bronvermelding mag de tekst of delen van de tekst gebruikt worden voor onderwijs- of onderzoeksdoeleinden.

Portfoliogestuurd ondernemerschap

Van competentie naar portfolio ondernemerschap

R.C. Duvekot
Empowerment centre EVC

Arnhem, december 2008

Inhoud

Inleiding	1
1 De competentie 'ondernemerschap'	3
2 Empowerment en ondernemerschap	9
3 Starters en ondernemerschap	17
4 Ben ik ondernemend of niet?	23
5 Naar een Portfolio Ondernemerschap	29
Bronnen	35
Bijlage	
Het Portfolio Ondernemerschap	37

Inleiding

De competentie 'ondernemerschap' is te omschrijven als 'de mate waarin iemand actief reageert op kansen en bedreigingen, anderen hierbij beïnvloedt en risico's durft te nemen'. De mate waarin deze competentie aanwezig is, wordt mede bepaald door het functieniveau waarop de medewerker actief is of inzetbaar kan worden. Het functieniveau is voorts afhankelijk van de context waarin het ondernemerschap zich manifesteert: voor zichzelf als zelfstandige zonder personeel (ZZP), als bedrijfsleider, manager of directeur in een organisatie.

Dit rapport beoogt het begrip 'ondernemerschap' toegankelijker te maken voor een ieder die ondernemend is of wil worden én daar in de praktijk iets mee wil doen. Voorop staat een betere afstemming van vraag en aanbod met betrekking tot ondernemerschap op de regionale arbeidsmarkt. Doel van deze rapportage bij te dragen aan dit ondernemerschap 'naar of op de werkvloer' door:

1. werknemers/werkzoekenden effectiever inzicht te bieden in hun eigen competentie 'ondernemerschap'; zelfmanagement van de competentie zagezegd,
2. bedrijven en instellingen een activerend instrument voor het herkennen van deze competentie te bieden in hun taakstelling rond arbeidsbemiddeling, reïntegratie of competentie management; de vraagarticulatie activeren zagezegd, en
3. concrete opleidingsvragen met betrekking tot deze competentie te helpen formuleren; het faciliteren van de competentie vanuit (beroeps)onderwijs en scholing, of klantgericht aanbod creëren zagezegd.

Deze rapportage omvat het inventariseren van de huidige benutting van de competentie 'ondernemerschap' op de arbeidsmarkt op laag- en middelbaar werkniveau. De analyse van deze toepassingen levert mogelijkheden op tot betere benutting van deze competentie. De analyse omvat:

- wat is 'ondernemerschap'?; een analyse van de competentieomschrijvingen op laag- en middelbaar werk- en opleidingsniveau,
- een aanpak voor een portfolio gerichte aanpak van ondernemerscompetenties als activerend instrument voor de individuele werknemer/werkzoekende, in de arbeidsbemiddeling en reïntegratie, op het niveau van bedrijfstak of sector en in het kader van opleiding of scholing,
- Een voorstel voor het opstellen en implementeren van een portfolio ondernemerschap met een zelfscan en persoonlijke vraagbaak.

Resultaat van deze analyse is het 'portfolio ondernemerschap' dat de drie geformuleerde doelen ondersteunt door het persoonlijke ondernemerschap te tonen qua (ad 1) aanwezig, (ad 2) vereiste en (ad 3) te verwerven competenties op het vlak van 'ondernemerschap'.

De rapportage kent de volgende opbouw:

- a. de competentie 'ondernemerschap',
- b. empowerment en het meten van ondernemerschap,
- c. starters en ondernemerschap,
- d. zelftest ondernemerschap,
- e. het 'portfolio ondernemerschap' uitgelegd.

In de bijlage worden de zes onderdelen van het Portfolio Ondernemerschap gepresenteerd.

Voor alle duidelijkheid: het Portfolio Ondernemerschap is een onderdeel van het (bredere) Persoonlijk Portfolio van een kandidaat. In dit Persoonlijk Portfolio heeft de kandidaat alle benodigde informatie ten aanzien van alle competentiebereiken – en niet alleen die van het competentiebereik 'ondernemerschap - verzameld en via zelfbeoordelingen aangevuld. Afhankelijk van het beoogde doel van de kandidaat kan het onderdeel Portfolio Ondernemerschap de zgn. *claim for fame* van de kandidaat op het vlak van de ambitie om alle verworven competenties in te zetten bij het verwerven van meer ondernemerschap in het persoonlijk functioneren, ondersteunen.

Het Portfolio Ondernemerschap kan dus als zelfstandig portfolio voor het 'verwerven' van persoonlijk ondernemerschap worden benut maar ook als onderdeel van een breder persoonlijk doel worden ingezet als aanvulling of versterking van een breder, persoonlijk portfolio.

1 de competentie 'ondernemerschap'

De competentie 'ondernemerschap' kent verschillende functioneringsniveaus en rollen, uiteenlopend van assistent en vakman tot manager en (zelfstandig) ondernemer. 'Ondernemerschap' is een competentie die zich niet beperkt tot de ondernemer zelf maar zich uitstrekt over iedere werknemer binnen een organisatie. De competentie 'ondernemerschap' is in feite een '*container-competentie*' en bestaat uit meerdere deelcompetenties. Afhankelijk van de positie en de rol die iemand inneemt in een organisatie worden deze deelcompetenties specifiek en persoonlijk ingekleurd.

Vanuit de praktijk gezien moet de ondernemer of de ondernemende werknemer over een groot aantal competenties beschikken. Zolang de onderneming klein is, zal de ondernemer/werknemer niet alleen over specifieke ondernemerscompetenties moeten beschikken, maar ook over competenties om de taken te vervullen die nodig zijn om in de organisatie te functioneren, desnoods tot het secretariaatswerk aan toe. Zodra er personeel in dienst komt, vindt een verdeling van rollen over functies plaats. Tegelijk zal ook een uitsplitsing van rollen over strategisch, tactisch en operationeel niveau plaatsvinden. Een samenvatting van de belangrijkste competenties voor de ondernemer/werknemer is hieronder weergegeven. De functie van ondernemer/werknemer gaat dan steeds meer bestaan uit competenties om alles weer samen te brengen zodat arbeid en kapitaal op optimale wijze ingezet worden om tot productie van bepaalde goederen of diensten te komen.

Naast economische, marktgebonden en politieke factoren zijn persoonsgebonden factoren van doorslaggevend belang voor het succes van een ondernemer. Europees onderzoek noemt naast het algehele management van de onderneming en de economische situatie, de persoonlijkheid van de ondernemer als derde belangrijke factor. Wat al deze factoren verenigt is de notie van competenties. 'Competentie' betekent feitelijk op een bepaalde wijze adequaat weten te handelen. Of iemand competent is blijkt uit dat handelen (Lyotard 1988). Eigenlijk is een competentie daarmee de optelsom van kennis & kunde: kennis is 'het weten' en kunde is 'het handelen'. Een competentie omvat daarmee zowel kennis en vaardigheden als de persoonlijke invulling daarvan die mede bepaald wordt door mijn attitude en mijn ambities. Een competentie is daarmee slechts ten dele een vast omschreven waarde. Een competentie is vooral een persoonlijke vormgegeven waarde. De wijze waarop deze persoonlijke waarde gestalte krijgt, vormt onderdeel van de competentie (Duvekot 2006).

Ondernemerschapskwaliteiten

Welke kwaliteiten voor ondernemerschap doen er dan echt toe? Om beter zicht te krijgen op ondernemerskwaliteiten heeft GITP Research in 2004 onderzoek gedaan onder 105 ondernemers om erachter te komen welke competenties werkelijk van belang zijn voor succesvol ondernemerschap. Uit dit onderzoek, kwamen zestien relevante competenties naar voren.

Competentie	Omschrijving
Doorzettingsvermogen	Veerkracht tonen bij tegenslag en door blijven zetten tot het doel bereikt is.
Geloofwaardigheid	Vertrouwen wekken door zich open en eerlijk op te stellen.
Overtuigingskracht	Ideeën en standpunten zó overtuigend weten te brengen dat anderen daarmee instemmen en enthousiast worden.
Sociale vaardigheden	Vaardigheden hebben die het persoonlijk contact met anderen vergemakkelijken.
Marktorientatie	Denken en handelen vanuit de behoeften van de markt.
Probleemanalyse	De oorzaken van problemen herkennen en identificeren om vervolgens tot creatieve oplossingen te komen.
Netwerken	Zich gemakkelijk in netwerken begeven en deze benutten voor het opdoen van zakelijke contacten en waardevolle informatie.
Durf	Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te halen.
Rendementsbesef	Zich bewust zijn van wat investeringen opleveren door bij nagenoeg iedere beslissing een kostenbaten analyse te maken.
Lerende oriëntatie	Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.
Creativiteit	Met nieuwe ideeën en oplossingen komen en deze tot uitvoering brengen.
Beïnvloeden	Richting en sturing geven aan mensen om instemming en actie te krijgen in het kader van de taakvervulling.
Onafhankelijkheid	Acties ondernemen die gebaseerd zijn op eigen overtuigingen en zich daarbij onafhankelijk van de mening van anderen opstellen.
Plannen en organiseren	Het op systematische wijze afstemmen van acties, tijd en middelen.
Initiatief	Kansen zoeken en daarop actie ondernemen. Een voorsprong nemen door zelf initiatieven te nemen in plaats van ontwikkelingen af te wachten.

Wendbaarheid	Zich gemakkelijk voelen in onduidelijke omstandigheden en veranderende omgevingen. Voordeel halen uit deze situaties door zich wendbaar op te stellen.
---------------------	--

Bron: www.gitp.nl

De Competencycatalogus van het CWI

Het CWI hanteert een digitale competencycatalogus voor het verkrijgen van (zelf)inzicht van werkzoekenden in hun potentiële inzetbaarheid. Op basis van de gedragscompetenties uit het KBB-model kunnen werkzoekenden uitzoeken welke vacatures er in de verschillende sectoren voor hun beschikbaar zijn op basis van het zelfinzicht in hun aanwezige competenties.

Indien er op basis van het bekijken van de vacatures die achter de gedragscompetentie 'ondernemerschap' - in de catalogus beneemd als 'ondernemen en presteren' - zichtbaar gemaakt kunnen worden, interesse is voor een bepaalde vacature kan de werkzoekende met een adviseur van het CWI het gesprek aangaan over de mogelijkheid van het matchen van de vacature met de persoonlijke, aanwezige competenties.

De competentie 'ondernemen en presteren' bestaat uit drie deelcompetenties met elk verschillende deelcomponenten:

1. Gedrevenheid en ambitie tonen

gaat graag uitdagingen aan en trekt taken en verantwoordelijkheden naar zich toe; laat uit zichzelf een sterke behulpzaamheid zien; pakt zaken met enthousiasme, energie en volharding aan; wil graag succes boeken en/of vooruitkomen in de organisatie en stopt daar veel energie in.

Deelcomponenten:

- Uitdagingen aanvaarden
- Taken en verantwoordelijkheden naar zich toetrekken
- Zichzelf actief beschikbaar stellen
- Successen willen boeken
- Geestdrift tonen
- Vooruit willen komen in de organisatie

2. Ondernemend en commercieel handelen

gaat actief op zoek naar kansen om nieuwe (zakelijke) initiatieven te ontplooiën; ziet en onderkent kansen en mogelijkheden, grijpt deze aan en vertaalt ze naar concrete acties; zorgt er voor de markt en de spelers daarin goed te kennen; is er op uit de commerciële positie van de organisatie verder uit te bouwen.

Deelcomponenten:

- De markt en de spelers daarin kennen
- Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren
- Kansen en mogelijkheden benutten
- Uitbouwen van de commerciële positie van de organisatie

3. Bedrijfsmatig handelen

handelt sterk kosten bewust, maakt steeds een goede afweging tussen de kosten en baten van een actie of besluit; toont het nodige financiële bewustzijn; laat zien inzicht te hebben in de dynamiek van de organisatie.

Deelcomponenten:

- Financieel bewustzijn tonen
- Kostenbewust handelen
- Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie

(bron: www.competentieatlas.nl/index.asp)

Naar gedrags- en taakcompetenties

De voorgaande lijsten en omschrijvingen van competenties en van ondernemerschap gaan op voor allerlei activiteiten op de arbeidsmarkt. Iemand die vanuit loondienst, een uitkeringssituatie of anderszins besluit om zelfstandig ondernemer of een ondernemende werknemer te worden zal zich op deze ondernemerscompetenties moeten richten. Nadere uitwerking van de bovenstaande lijsten en omschrijvingen leveren een splitsing op in twee soorten competenties voor de ondernemer of ondernemende werknemer: gedragscompetenties en taakcompetenties.

Gedragscompetenties omvatten alle uitingen van gewenst of noodzakelijk gedrag, waarbinnen bijvoorbeeld de eigen normen en waarden, inzichten, persoonlijkheid, levensvisie en drijfveren naar voren komen. De top 20 van de belangrijkste gedragscompetenties voor succesvol ondernemerschap:

Gedragscompetenties ondernemer of ondernemende werknemer

1. Dienstverlenend ingesteld zijn
2. Met druk en tegenslag om kunnen gaan
3. flexibel zijn
4. Overtuigingskracht hebben
5. Leergierig zijn
6. Creatief zijn
7. Doelmatig zijn
8. Ambitieuw zijn
9. Doorzettingsvermogen hebben
10. Moedig zijn
11. Empatisch /Invoelend zijn
12. Kritisch naar zichzelf zijn
13. Assertief zijn
14. Verantwoordelijkheid voelend
15. Gedisciplineerd zijn
16. Kunnen samenwerken
17. Besluitvaardig zijn
18. Reflecterend op eigen handelen
19. Communicatief vermogen hebben
20. Methodisch en resultaatgericht zijn
21. Omgevingsgericht zijn

Gebaseerd op www.zzpweb.com

Naast gedragscompetenties zijn meer specifieke functie- of taakcompetenties relevant.

Taakcompetenties omvatten het kennen en kunnen van iemand en uiten zich in iemands kennis, inzicht en vaardigheden. Dergelijke competenties ondersteunen direct een toekomstige bedrijfsvoering of ondernemende houding, zowel inhoudelijk en methodisch als logistiek en organisatorisch. Deze taakcompetenties betreffen de aanwezigheid van een hoge mate van:

Taakcompetenties van de ondernemer of ondernemende werknemer

1. Financiële kennis en inzicht
2. Marktgerichte denk- en werkwijze en -houding
3. Klantgerichte denk- en werkwijze en -houding
4. Planning
5. Organisatievermogen
6. Strategisch denken en werken
7. Interactie, beïnvloeden en onderhandelen
8. communicatieve vaardigheden (mondeling en schriftelijk)
9. ondernemend zijn
10. vasthoudend aan strategie, visie en doelen
11. zelfreflectie en in staat tot bijstellen van aanpak
12. innovatief denken en werken
13. overtuigingskracht
14. onderhandelingsvaardigheden

Gebaseerd op www.zzpweb.com

Gezamenlijk combineren deze gedrags- en taakcompetenties het brede palet aan vereisten om überhaupt aan ondernemerschap te kunnen denken of je op voor te bereiden.

Gedragscompetenties zijn in dit verband die competenties die in algemene zin de randvoorwaarden aangeven om een ondernemer of ondernemende werknemer te kunnen en te willen zijn. Deze competenties geven de eigenwaarde of de aanleg tot bepaald gedrag aan; in dit geval dus de mate of ambitie om ondernemend gedrag te kunnen en te willen tonen. Het zijn de intrinsieke waarden van iemand die bepalen of hij/zij zich daadwerkelijk op (een bepaald niveau van) het ondernemerschap kan storten.

Taakcompetenties omschrijven de specifieke randvoorwaarden voor ondernemerschap. Welke kennis en kunde moet ik in huis hebben? Waarin moet ik me bijspijkeren qua kennis? Welke kennis bezit ik reeds? Deze set competenties geeft derhalve de specifieke vereisten aan waaraan ik moet voldoen. De taakcompetenties geven in verschillende gradaties aan of ik al ondernemend ben of waar ik nog aan moet 'sleutelen' om op een bepaald niveau (zie ook bij hoofdstuk 5: cesuren) te functioneren.

Beide typen competentie moeten aanwezig zijn. Tevens omvatten ze alle ingrediënten om op zoek te kunnen gaan naar de mate waarin iemand 'ondernemend' te noemen is, geprikkeld en ondersteund kan worden om ondernemend te worden en een reële kans van slagen zou kunnen hebben. Om dat effectief te kunnen doen is naast zelfinzicht vooral 'empowerment' nodig.

2 Empowerment en ondernemerschap

Om er achter te komen in hoeverre iemand over de nodige ondernemerskwaliteiten beschikt is het nodig om naast een begrip voor competenties ook een begrip voor het stimuleren van doelgroepen te verwerven. Om mensen te laten ontdekken of ze ondernemend zijn en over bepaalde ondernemerskwaliteiten beschikken, is het daarom nodig om stil te staan bij het begrip 'empowerment'.

Het te bereiken empowerment van een doelgroep wordt ook wel omschreven als het in eigen kracht zetten van zowel de individuen als de organisaties die met en voor hen werken. Empowerment is dan het proces waarbij mensen en organisaties meer grip kunnen krijgen op gebeurtenissen en situaties die voor hen belangrijk zijn (Freire 1972, Zimmerman & Rappaport 1995).

Er zijn duizend wegen die naar empowerment leiden maar slechts enkelen die een werkelijk totaalbeeld weten te maken van iemands competenties en dan ook nog bottom-up of vanuit de persoon zelf. Een dergelijke meer holistische en persoonlijke aanpak is beschikbaar met de zgn. CH-Q methode.

De CH-Q methode

Gelet op de focus op de doelgroep en daarmee op het proces van stimuleren van ondernemerschap is het belang een echte bottom-up te creëren. Er ligt een bruikbaar 'pakket' binnen handbereik om het doel te bereiken, nl. een Zwitserse aanpak via de CH-Q methodiek. Deze methodiek leent zich het beste voor de gewenste 'show your entrepreneurial talents' (Schuur, e.a. 2003; Dungen, e.a. 2004).

CH-Q is de afkorting van "Schweizerisches Qualificationsbuch zur Berufslaufbahn ofwel Zwitsers loopbaankwalificatieprogramma. Het is een methode voor portfolio-ontwikkeling en het verzamelen van competentiebewijzen, ook wel omschreven als een model voor competentie management.

CH-Q is een biografische methode dat wil zeggen dat het zich baseert op het in kaart brengen van de leer-, werk- en levenservaring van iemand (wie ben ik?) en het aandragen van oplossingen of kansen voor verdere ontwikkeling (waar wil ik naartoe?).

CH-Q stelt individuen (werkenden, werklozen, vrijwilligers, privé, jong/oud, hoog/laag opgeleid) in staat een concreter zicht op maatschappelijke inzetbaarheid te verkrijgen waarbij de motivering van zowel de betrokkenen als van de 'vragende' organisaties op de arbeidsmarkt randvoorwaardelijk is. De door CH-Q voorgestelde aanpak betreft een innovatief concept dat maatwerk levert naar twee kanten – aanbod en vraag – en maakt verbinding met bestaande systemen zoals de Kwalificatiestructuur in het Beroepsonderwijs en Europass.

Het CH-Q systeem is binnen de context van de doelgroep sterk gebaseerd op het formatieve EVC-perspectief, d.w.z. de inzet van de bestaande EVC-methodiek voor volgende ontwikkeldoelen:

1. de ontwikkeling van de betrokkene zelf,
2. de ontwikkeling van een ondersteunende leercultuur om 'the missing gap' rond ondernemerschap in te kunnen vullen.

Nederlandse pilot: M2M

CH-Q werd in eerste instantie onder de benaming M2M geïntroduceerd in Nederland. In het kader van het ESF-EQUAL programma is in 2003 een pilot uitgevoerd bij het Centrum voor Werk & Inkomen (CWI) in Sittard met werkzoekende, ongediplomeerde jongeren (drop-outs) die was gebaseerd op het Zwitserse CH-Q model (Schoor 2003). Doel van het gebruik van de M2M-methodiek was gericht op het remotiveren van deze groep drop-outs voor een bepaalde beroepsvorming en hernieuwde maatschappelijke participatie.

M2M stond voor *matching made t(w)o measure*: een innovatief concept dat maatwerk levert naar twee kanten – aanbod en vraag – op basis van het Europass-model.

M2M was sterk gebaseerd op het EVC-perspectief, d.w.z. de inzet van EVC voor twee ontwikkeldoelen: de ontwikkeling van de betrokken jongere zelf en de ontwikkeling van vraagarticulatie bij organisaties op de arbeidsmarkt.

Het was een van de weinige EVC methodieken waarbij de bottom-up procedure kon worden toegepast. In de pilot werd uitgegaan van de mens, die op allerlei wijzen, op allerlei plaatsen (werk, opleiding, vrijwilliger, privé) en in allerlei contexten competenties hebben verworven. Deels bewust en deels onbewust van deze competenties voert hij / zij verschillende activiteiten uit.

In deze bottom-up aanpak lag de zeggenschap over de competenties en het beschrijven en erkennen van de competenties bij het individu.

De eerste stap in dit proces was de bewustwording over competenties.

De tweede stap was externe inschatting en externe assessment.

De derde stap was de formele validering van competenties, waarbij de normen waren gesteld vanuit het onderwijssysteem.

CH-Q was daarmee een bruikbare methode om mensen meer bewust van hun competenties te maken, deze zelf te laten omschrijven en te verwoorden tot een soort van advertentie die gebruikt kon worden bij het vinden en krijgen van betaald en onbetaald werk.

De werkwijze van M2M in de pilot in Sittard leverde winst op voor iedereen:

- De jongere verkreeg (weer) zelfwaarde en reële ontplooiingskansen o.a. dankzij het paspoort,
- de intermediair (of matchmaker) kon meer mogelijkheden exploreren voor het maken van een match,
- het bedrijf kreeg sneller een doeltreffend antwoord op zijn vraag naar bepaalde competenties,
- het maatschappelijk belang werd gediend vanwege het concreet bevorderen van 'inclusion'
- op de langere termijn kon M2M gaan leiden tot een verbetering van de publieke dienstverlening; klantgerichtheid en vraaggestuurdheid versterken de benodigde levering van maatwerk.

De sluitende aanpak van M2M omvatte de volgende processtappen:

1. professionalisering intermediair
2. instructie dienstverleners
3. werving kandidaten klantprofielen: motivering en draagvlak
4. invullen portfolio individu
5. werving kandidaten vraagprofielen: motivering en draagvlak
6. vraagprofiel werkgever
7. verwerking: 'competentiepaspoot' en vraagprofiel
8. herkenning en erkenning
9. (optie) inzet POP: ontwikkeling (tijdens of vooraf de start op de leerwerkplek)
10. matching: koppeling paspoort aan vraagprofiel
11. begeleiding tijdens leerwerkplek; aanvullen 'paspoort'
12. nazorg: loopbaanbegeleiding na leerwerkplek.

Het belangrijkste resultaat van deze pilot met M2M was dat de eerste proefneming met CH-Q onder de benaming M2M zijn vruchten had afgeworpen. Er was een 'competentiepaspoot' ontwikkeld dat door het CWI doorontwikkeld kon worden ten behoeve van een meer klantgerichte (en – gestuurde) aanpak. De huidige Competentie Test Centra van het CWI zijn hier mee verder gegaan.

Het experiment werd uitgevoerd met 60 werkeloze jongeren die stonden ingeschreven bij het CWI Sittard. Jongeren, veelal nog zonder startkwalificatie, waren veel beter in staat om hun competentieprofiel te presenteren aan de CWI-adviseurs en aan de werkgevers. Juist competenties opgedaan buiten school en/of werkervaring werden naar voren gebracht en gaven een veel beter beeld van de competenties van de jongeren. Deze competenties hebben de jongeren zelf in een persoonlijke advertentie beschreven en zij bleken zeer goed in staat hun 'profiel' te beschrijven en toe te lichten. Persoonlijke keuzes konden zodoende ook 'vanuit de eigen kracht' (weer) genomen worden: ofwel de keuze om weer te gaan deelnemen aan het beroepsonderwijs vanuit een persoonlijk gemotiveerde studiekeuze ofwel een leer-werk traject aan te gaan.

De benaming M2M voor de Nederlandse toepassing van CH-Q werd eind 2004 losgelaten met de oprichting van *de Stichting Competentiemanagement CH-Q Nederland/België*. CH-Q was voortaan ook in Nederland de benaming voor het uitdragen van het principe van een leven lang leren en de omzetting naar het individuele vlak (www.CH-Q.nl). Dit betekende dat

ook hier CH-Q vanaf dat moment als benaming voor het nastreven van het empowerment van specifieke doelgroepen werd gehanteerd.

De individuele kant

Elk individu (of kandidaat die in aanmerking wil komen of wordt voorgedragen voor het verkrijgen van zicht op zijn/haar ondernemerschap) leert voortdurend en op verschillende manieren (informeel, non-formeel of formeel), middels verschillende leerstijlen en in verschillende contexten. Probleem is alleen dat er meestal geen officieel diploma of certificering van het geleerde heeft plaatsgevonden. Dit is het principe van de halfvolle fles dat ingezet wordt om te kunnen werken aan de motivering van betrokken jongeren en aan het ontwikkelen van een reëel ontwikkelingspad.

De trainingskant

Elke trainingsopzet – ook die van het waarderen en (door)ontwikkelen van de competentie ondernemerschap - moet op een of andere manier met competenties weten om te gaan en daarbij vooral een gunstig leerklimaat in het leven kunnen roepen om de hoofdfuncties van leren succesvol na te kunnen streven. Deze hoofdfuncties zijn gericht op:

- kwalificering - verwerven kennis en vaardigheden - ,
- selectie - oriëntatie op studie en beroep – ,
- socialisatie - activering burgerschap en empowerment, en
- employability – zicht op krijgen of houden van werk.

Voor de trainer betekent dit het doelmatig kunnen opwaarderen of professionaliseren van het kennen en kunnen van de doelgroep om met de veranderende buitenwereld gelijke tred te kunnen houden.

De werkwijze

Het organiserend principe van CH-Q is het aanzetten tot en organiseren van het zelfmanagement van competenties. Het doel hiervan is in algemene zin de bevordering van:

- (1) individuele ontwikkeling of loopbaanvorming in opleiding en beroep,
- (2) flexibiliteit en mobiliteit van het individu naar of op de arbeidsmarkt.

CH-Q richt zich nadrukkelijk op:

- het leveren van de basis voor doelgerichte ontwikkeling en loopbaanplanning,
- de bevordering van persoonlijke ontwikkeling,
- de ondersteuning van zelfsturend leren en handelen,
- het stimuleren van jongeren en volwassenen om hun beroeps- en persoonlijke ontwikkeling effectief en continue te documenteren.

CH-Q richt zich op een breed publiek: jongeren, starters, volwassenen, herintreders; kortom iedereen ongeacht herkomst, opleiding, beroep of maatschappelijke positie. CH-Q is een goede basis voor de start van EVC vanuit individueel perspectief. In Nederland zijn daar reeds diverse ervaringen mee opgedaan. Het individu neemt zeggenschap over zijn competenties in een omgeving die varieert van formeel (certificaat, diploma) tot zeer informeel. Door toepassing van bewustwordingsinstrumenten en methoden om competenties te benoemen en te beschrijven legt het individu

een basis voor de waardering in een bepaald kwalificeringssysteem, onafhankelijk van het systeem zelf.

Invulling van een CH-training

- Dagdeel 1: beschrijving levensfasen aan de hand van drie foto's, definitiebepaling competenties en opdracht levenslijn.
- Dagdeel 2: opdracht levensloop, opdracht prestaties.
- Dagdeel 3: invullen van de laatste kolom van de levensloop (vertaalslag naar competenties); opdracht sterke en zwakke kanten.
- Dagdeel 4: kwaliteitspel, opdracht persoonlijke kwaliteiten, opdracht reclamespot.
- Dagdeel 5: opstellen van een persoonlijk profiel, maken van een actieplan, presentatie competentieprofiel en actieplan aan de groep.

Bron: www.ch-q.nl

Het programma

De CH-Q trainer voert de groep stapsgewijs door het programma. Het programma kent een opbouw waarin persoonlijke ervaringen en kwaliteiten steeds aan elkaar gekoppeld worden. Per dagdeel wordt een aantal onderwerpen behandeld in een bepaalde volgorde. De trainer gaat flexibel om met deze volgordelijkheid, al worden in grote lijnen de volgende stappen gevolgd:

- bewustworden van de competenties die verworven zijn in alle levensbereiken
- ervaringen in levenslijn zetten en groei van de lijn leren zien
- schrijven van ervaringen en behaalde resultaten in het portfolio
- beschrijven / benoemen van competenties (in eigen woorden)
- verder uitwerken van het competentieprofiel
- schrijven van persoonlijke advertentie
- vergelijken met normstellende kaders
- maken van ontwikkelingsplan en bijbehorend actieplan (korte en lange termijn).

In ieder dagdeel staat een aantal punten op de agenda zoals de persoonlijke advertentie, het portfolio of het actieplan. De levenslijn staat steeds centraal. Gedurende het proces krijgt de levenslijn een persoonlijke vorm. Allerlei belangrijke of betekenisvolle gebeurtenissen krijgen er een plek. Een aantal van de oefeningen wordt in de vorm van tweegesprekjes gedaan.

In gewone mensentaal worden met het CH-Q programma leerstijlen, leervoorkeuren, denkgewoonten, voorkeursgedrag en kwaliteiten/competenties opgespoord. Het is bijzonder om te zien dat de deelnemers na verloop van tijd enig inzicht krijgen in de manier waarop zij zaken aanpakken en overeenkomsten en verschillen in de aanpak van anderen herkennen en waarderen.

CH-Q gesprekken

Uitgangspunt bij alle gesprekken is de belevingswereld van de deelnemer, nu en in het verleden. Daardoor gaan gesprekken soms van de hak op de

tak. De trainer grijpt belangrijke opmerkingen of sleutelwoorden aan om een onderwerp verder uit te diepen. Afhankelijk van de loop van de gesprekken switcht hij van hoofdstuk. Het lijkt belangrijk om dat te kunnen om daarmee de aandacht vast te houden.

Alle gesprekken zijn gerelateerd aan persoonlijke ervaringen. Dat geeft de deelnemers enerzijds betrokkenheid en motivatie en kan een langere spanningsboog worden bereikt, anderzijds geeft dit ook aanleiding om af te wijken van het programma en het over iets heel anders te hebben. Aan de trainer de taak om dit in goede banen te leiden en de voorgenomen gesprekslijn vast te houden. De trainer speelt met de inhoud en de structuur van het programma.

De ervaring leert dat deelnemers tijdens de gesprekken de deelnemers steeds gemakkelijker en vaker over de moeilijke en/of indrukwekkende momenten in hun leven en over de ideeën en dromen die zij over hun toekomst hebben vertellen. De CH-Q trainer is in staat daar de positieve en realistische elementen uit te halen. Daarmee krijgen de deelnemers inzicht in het proces dat zij hebben doorgemaakt, de competenties die ze hebben gebruikt om zich te ontwikkelen, hoe zij in moeilijke situaties hebben gehandeld en hoe ze van de ene situatie in een andere (betere) zijn gekomen. De CH-Q trainer is onbevooroordeeld en geeft nooit negatieve feedback. Naarmate het programma vordert wordt zichtbaar dat het zelfvertrouwen en het respect voor elkaar bij een aantal deelnemers groeit. Ze gaan dan ook meer vertellen over hun toekomstplannen, hetgeen weer vertaald wordt naar het korte termijn- en het lange termijn ontwikkelings- en actieplan.

Gesprekken in tweetallen, drietallen en plenair worden zo nu en dan afgewisseld met dvd's of video's waarin beroepsuitoefening getoond wordt en de daarvoor benodigde competenties.

Het eerste dagdeel verloopt gezien bestaande ervaringen in het begin stroef, maar zodra de deelnemers elkaar gaan interviewen over hetgeen ze hebben meegemaakt in hun eigen leven, is het ijs snel gebroken. De deelnemers accepteren vrijwel meteen het gezag van de trainer. Er lijkt snel een basis van vertrouwen te zijn. Dat heeft m.i. te maken met de start van de eerste sessie, waarin de trainer normaal gesproken direct duidelijk maakt dat de basis van CH-Q is: ' respect, vertrouwen en alles wat hier gezegd wordt blijft binnen deze muren'.

Tijdens het laatste dagdeel wordt altijd een blik in de toekomst geworpen. Dat geeft helderheid aan de deelnemers. Bij sommige deelnemers valt dan sneller het kwartje over persoonlijke ontwikkelstappen dan bij andere, maar over het algemeen is het doel van empowerment – gelet op bestaande ervaringen met CH-Q trainingen voor de doelgroepen leerlingen en docenten – voor het merendeel van de deelnemers snel binnen handbereik.

CH-Q certificering

De kern van het CH-Q concept is misschien wel de training en certificering van begeleiders. Men hecht groot belang aan de kwaliteit van de begeleiding. Begeleiders doorlopen eerst zelf het basisprogramma "Zelfmanagement van competenties" en ontwikkelen daarna een projectplan

voor toepassing van deze aanpak voor de eigen doelgroep, voeren dat uit en evalueren de resultaten.

CH-Q certificering is mogelijk op vier niveaus:

- Training CH-Q niveau 1: zelfmanagement van competenties. Het leerproces verloopt in etappes en bestaat onder meer uit biografiewerk, het vaststellen van de mogelijkheden en het opstellen van een actueel profiel .

De andere trainingen zijn gekoppeld aan een getrappt systeem van certificering. Na het zelf doorlopen van de training zelfmanagement van competentie met certificering op CH-Q niveau 1 volgen:

- CH-Q niveau 2: wie trainingen die al zijn beproefd wil inzetten, kan gecertificeerd worden als CH-Q begeleider.
- CH-Q niveau 3: zelf trainingen ontwikkelen en geven. Onder begeleiding van een CH-Q trainer ontwikkel je een pilot en voer je die met een groep uit om het geleerde in praktijk te brengen. Daarna mag je collega's binnen de eigen organisatie opleiden tot CH-Q niveau 2 én deelnemers opleiden en certificeren op niveau 1. Tevens is het mogelijk om nieuw ontwikkelde programma's te laten certificeren.
- CH-Q expert-niveau: degene die alle niveaus kan en mag certificeren.

De kern van de boodschap is daarmee duidelijk: het geven van ruimte voor persoonlijke ontplooiing aan de doelgroep op een wijze die recht doet aan hun ontwikkeling tot dusver en inspeelt op de manier waarop en in welke omgeving zij verder hun competenties kunnen verwerven en inzetten. Voor de doelgroep betekent dit vooral zich kunnen kwalificeren voor de arbeidsmarkt op het vak van ondernemerschap, een keuze kunnen maken tussen een bepaalde sector of vervolgopleiding en in staat zijn om zelfstandig te gaan participeren en het ondernemerschap in het eigen functioneren te benutten. Deze prikkel tot empowerment om op eigen kracht, met een eigen motivatie zagezegd, tot leren en werken te komen en oog te hebben voor de persoonlijke leerstijl en ontwikkeling zijn de factoren die bepalend zijn om de doelgroep op de competentie 'ondernemerschap' te kunnen activeren.

3 Starters en ondernemerschap

Het starten van een eigen bedrijf is voor uitkeringsgerechtigden één van de manieren om te reïntegreren op de arbeidsmarkt. Om dit te faciliteren is voor de Bijstand, de WW en de WAO een aantal instrumenten ontwikkeld die uitkeringsgerechtigden kunnen ondersteunen bij het starten van een eigen bedrijf. Binnen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ging in 2005 het project 'Stimulering Ondernemerschap' van start. Dit project beoogde het aantal Nederlanders dat succesvol een eigen bedrijf start te verhogen. Binnen het project waren uitkeringsgerechtigden een belangrijke doelgroep.

Ecorys verrichte in dit kader een zeer informatief onderzoek naar de kritische succesfactoren voor het succesvol nastreven van het beoogde doel. (Velden e.a 2006) Zowel uitkeringsgerechtigden als de gemiddelde Nederlandse starter zijn voor dit onderzoek bevraagd. De uitkomsten van het onderzoek gaan in grote lijnen nog steeds op voor een heldere kijk op het huidige bestand aan potentiële startende ondernemers.

Aantal starters vanuit de uitkering

In 2004 startten in Nederland starten 70.000 personen een eigen bedrijf. Ongeveer tien procent van deze starters, 6.500 tot 7.000 personen, startte vanuit een uitkering. Voor het grootste deel ging het hierbij om WW'ers (ruim 70%). Het aantal WAO-ers dat vanuit een uitkering startte was zeer beperkt (50 tot 150 personen per jaar). Als aandeel van de totale uitstroom was het aantal uitkeringsgerechtigden dat een eigen bedrijf start beperkt. Desalniettemin vormen uitkeringsgerechtigden een niet onbelangrijk deel van alle starters.

Achtergrondkenmerken van starters

Er waren een aantal verschillen tussen uitkeringsgerechtigde starters en de gemiddelde Nederlandse starter. Zo waren starters vanuit de uitkering relatief vaak man en tevens iets ouder (gemiddeld 36 jaar in plaats van 32 jaar). Het opvallendste verschil was echter dat het aantal allochtonen onder de uitkeringsgerechtigde starters relatief laag was. Dit was opmerkelijk aangezien de belangstelling voor ondernemerschap onder allochtone uitkeringsgerechtigden wel groter was dan onder autochtonen. Ook was het aantal allochtonen oververtegenwoordigd binnen de populatie uitkeringsgerechtigden.

Animo voor ondernemerschap

Eén op de vijf uitkeringsgerechtigden die korter dan twee jaar een uitkering hadden overwoog om voor zichzelf te beginnen. Dit was iets lager dan de

gemiddelde belangstelling in Nederland voor ondernemerschap (25 tot 30%). Onder uitkeringsgerechtigden die reeds langer dan twee jaar in een uitkeringssituatie verkeerden was de animo om een eigen bedrijf te starten zeer laag.

Naast de duur van de uitkering was er een aantal duidelijke verschillen in animo tussen verschillende groepen uitkeringsgerechtigden: WW'ers en bijstandsgerechtigden overwogen vaker om een eigen bedrijf te starten dan WAO'ers, mannen vaker dan vrouwen, personen jonger dan 45 vaker dan ouderen, personen met een hoger opleidingsniveau vaker dan personen met een laag opleidingsniveau, en allochtonen overwogen vaker dan autochtonen om een eigen bedrijf te starten.

Uitval

Lang niet alle uitkeringsgerechtigden die overwogen een eigen bedrijf te starten deden dit ook daadwerkelijk. Van de uitkeringsgerechtigden overwoog 10 procent op het moment van het onderzoek voor zichzelf te beginnen. Slechts 1 procent had echter serieuze acties hiertoe ondernomen. Uiteindelijk startte 0,5 procent van de uitkeringsgerechtigden in 2004 een eigen bedrijf.

Aantrekkelijke kanten van ondernemerschap

Voor uitkeringsgerechtigden was de wens om eigen baas te zijn een belangrijk motief om een eigen bedrijf te starten. Dit kwam overeen met de gemiddelde Nederlandse starter. Er waren echter wel belangrijke verschillen. Voor uitkeringsgerechtigden was 'de uitdaging' van ondernemerschap minder belangrijk dan voor de gemiddelde Nederlandse starter. De wens om meer geld te verdienen was voor de uitkeringsgerechtigde daarentegen duidelijk belangrijker dan voor de gemiddelde starter.

Stappen in de richting van ondernemerschap

Het overwegen om een eigen bedrijf te starten wilde nog niet zeggen dat een uitkeringsgerechtigde ook daadwerkelijk stappen ondernam. Ongeveer één procent van de uitkeringsgerechtigden had serieuze stappen ondernomen. Ook hier gold dat mannen, hoger opgeleiden en jongeren vooropliepen. Echter, alhoewel allochtonen vaker overwogen om een eigen bedrijf te starten, ondernamen zij minder vaak concrete stappen.

Redenen om af te zien van het starten van een eigen bedrijf

De belangrijkste reden om niet te starten betrof lichamelijke en psychische beperkingen. Dit werd vooral genoemd door WAO'ers. Ook werden onvoldoende inkomenszekerheid, de persoonlijke situatie en het niet rond kunnen krijgen van de financiering genoemd. Deze laatste drie belemmeringen werden ook vaak door niet-uitkeringsgerechtigde starters genoemd als belemmering.

Actie van uitvoerders

In het onderzoek was door middel van een quick scan nagegaan hoe in de diverse betrokken organisaties omgegaan werd met ondernemerschap

onder uitkeringsgerechtigden.

Uitkeringsgerechtigden hadden toendertijd in eerste instantie vooral te maken met uitvoeringsinstellingen zoals CWI, UWV en gemeenten. Deze uitvoerders waren vooral gericht op uitstroom naar een betaalde baan. Uit het onderzoek bleek dat de uitvoerders vrij afwachtend waren ten aanzien van ondernemerschap. Uitkeringsgerechtigden brachten de wens om een eigen bedrijf te starten doorgaans zelf ter sprake.

Aanwezigheid van beleidskaders

Formeel beleid ten aanzien van ondernemerschap onder uitkeringsgerechtigden was bij veel van de onderzochte organisaties niet aanwezig. Wel bestonden er binnen de meeste organisaties mogelijkheden om gebruik te maken van de wettelijke regelingen en van andere instrumenten voor uitkeringsgerechtigden om een eigen bedrijf te starten.

Houding

Medewerkers van de onderzochte organisaties hadden een gemengd beeld ten aanzien van ondernemerschap onder uitkeringsgerechtigden. Een deel van hen was positief hierover en oordeelde ook positief over het succes van ondernemerschap onder deze groep. Zij ondernamen vaker initiatief om de mogelijkheden van ondernemerschap ter sprake te brengen. Een andere groep was minder positief en zag het niet als kansrijke optie voor reïntegratie. Zij brachten het dan ook niet snel ter sprake.

De medewerkers van de onderzochte organisaties gaven zelf aan dat zij goed op de hoogte waren van de mogelijkheden van ondernemerschap onder uitkeringsgerechtigden. De uitkeringsgerechtigden gaven zelf echter (in brede zin) een onvoldoende aan de kennis van uitvoerders bij CWI, gemeenten en UWV op het gebied van het starten van een eigen bedrijf. De Kamer van Koophandel kreeg een voldoende.

Competenties

De literatuurstudie van Ecorys bevestigde het beeld dat in hoofdstuk 1 reeds is geschetst. Ecorys beschreef de kenmerkende competenties van succesvolle ondernemers als volgt: daadkracht, proactiviteit, betrouwbaarheid, oriëntatie op presteren en de ambitie om te groeien. Uitkeringsgerechtigden die overwogen een eigen onderneming te starten waren vrij positief over de mate waarin zij over dergelijke competenties beschikten. Medewerkers van de onderzochte organisaties waren minder positief over de mate waarin uitkeringsgerechtigden over deze competenties beschikten.

Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten werden de volgende, nog steeds grotendeels steekhoudende aanbevelingen geformuleerd. Vooral in de context van de in deze rapportage voorgestane aanpak gericht op portfoliovorming en een portfolio ondernemerschap zijn de aanbevelingen met de nummers 1, 7 en 9 relevant.

1. Een succesvolle start is vooral afhankelijk van de aanwezigheid van een aantal competenties bij de potentiële starter. Een instrument dat op

objectieve wijze in beeld brengt of een uitkeringsgerechtigde over de juiste competenties beschikt kan zowel voor uitvoerders als voor de uitkeringsgerechtigde zelf inzicht geven in de mogelijkheden voor een stap richting ondernemerschap. Gebruik maken van EVC-procedures is hiervoor een geschikt instrument. Hierbij kan worden aangesloten bij bestaande initiatieven.

2. De resultaten van het onderzoek wijzen erop dat de belangstelling voor ondernemerschap afneemt naarmate de uitkeringsduur toeneemt. De mogelijkheid om een eigen bedrijf te starten vanuit de uitkering kan dus vooral worden gestimuleerd door vroegtijdig hierover met de cliënt te spreken.
3. De aanwezigheid van startersbeleid bij uitvoerders lijkt van belang te zijn op het ter sprake brengen van ondernemerschap bij de cliënt. Tegelijkertijd bestaat niet in alle organisaties dergelijk beleid. Dit komt volgens de uitvoerders zelf onder andere doordat ondernemerstrajecten niet altijd aansluiten op het gehanteerde reïntegratiebeleid (kortste weg naar werk).
4. Een positievere houding van uitvoerders ten aanzien van ondernemerschap voor uitkeringsgerechtigden stimuleert het ter sprake brengen van de mogelijkheden om een eigen bedrijf te starten in de gesprekken met de cliënt. Vooral bij CWI, gemeenten en de KvK liggen hiervoor mogelijkheden.
5. Hoewel uitvoerders zelf aangeven goed op de hoogte te zijn van de wettelijke regelingen liggen er nog zeker mogelijkheden voor verbetering van hun kennis over het starten van een eigen bedrijf. Bredere kennis over wat ondernemerschap inhoudt en met name kennis over de instanties die specifieke informatie kunnen geven is wenselijk. Ook de inhoudelijke kennis van de wettelijke regelingen kan beter.
6. Veel uitkeringsgerechtigden die overwegen een eigen bedrijf te starten spreken hierover met de KvK. Uit het onderzoek wordt niet duidelijk wat de rol is van de KvK bij de keuze van een uitkeringsgerechtigde om wel of geen eigen bedrijf te starten. Nader onderzoek kan inzicht bieden in deze rol.
7. Bijna 40 procent van de prestarters geeft aan niet over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om een onderneming te starten (en draaiende te houden). Door te investeren in de kennis en vaardigheden van prestarters (zowel bij starters vanuit de uitkering als bij 'reguliere' prestarters) kan de uitval in deze fase van het proces worden teruggebracht. Gedacht kan worden onder andere aan het bevorderen van trainingen of cursussen op het gebied van het starten van een eigen bedrijf.
8. Allochtonen zijn verrassend genoeg ondervetegenwoordigd binnen de groep uitkeringsgerechtigde starters. Dit ondanks een grotere belangstelling en een oververtegenwoordiging binnen de totale groep uitkeringsgerechtigden. Nader onderzoek kan uitwijzen welke mogelijkheden er bestaan om het aantal allochtone starters vanuit de uitkering te bevorderen.

9. Het aantal starters vanuit de WAO is laag. Dit roept de vraag op hoe het aantal starters vanuit de WAO kan worden gestimuleerd. Een aantal suggesties hiervoor:

- I. meten van competenties voor een succesvolle start,
- II. vroegtijdige actie verhoogt de kans op het benutten van het potentieel aan ondernemerschap,
- III. stimuleren van ondernemerschap vergt andere accenten in het reïntegratiebeleid,
- IV. investeer in kennis en vaardigheden t.a.v. ondernemerschap,
- V. verbeter de kennis over ondernemerschap bij uitkeringsinstanties.

10. Vooral WW'ers geven aan de financiering van het op te starten bedrijf rond krijgen als een belangrijke drempel te ervaren. In de WW zijn er (geen of onvoldoende mogelijkheden om via de uitkeringsinstantie een startkrediet te krijgen. Momenteel wordt onderzocht of een door het rijk in te stellen waarborgfonds de huidige drempels voor het verstrekken van relatief lage kredieten aan starters vanuit een uitkering bij private kredietverleners kan wegnemen. Dit is een mogelijkheid om de drempel voor WW'ers te verlagen.

11. Om het beleid gericht op het stimuleren van ondernemerschap onder uitkeringsgerechtigden goed te kunnen monitoren, is het van groot belang om de beschikbaarheid van informatie over het aantal uitkeringsgerechtigde starters te verbeteren.

4 Ben ik ondernemend of niet?

Persoonlijke ontwikkeling in het kader van empowerment-strategieën richt zich in het algemeen het verder ontwikkelen van persoonlijke competenties, maar gaat vaak voorbij aan iemands diepere drijfveren en wat iemand werkelijk motiveert. Voor iemands ontwikkeling kan het daarom van belang zijn om niet alleen te onderzoeken hoeveel potentieel iemand heeft in algemene zin maar ook waar iemands passies liggen. Een onderzoek naar zgn. *loopbaanankers* kan daar bij behulpzaam zijn en een persoonlijk ontwikkelplan meer betekenis geven. Daarbovenop kan het gebruikt worden om uit te vinden of iemand überhaupt wel een ondernemend type is of niet.

Loopbaanankers zijn bedoeld om snel zicht te krijgen op persoonlijke drijfveren, behoeften en loopbaandoelen ten behoeve van iemands loopbaan of ontwikkelbaarheid. Loopbaanankers zijn bruikbaar bij het in kaart brengen van iemands drijfveren en persoonlijke waarden. Deze ankers geven aan wat belangrijk is om goed te functioneren en in een carrière bepaalde loopbaankeuzes te onderbouwen. De keuze voor ondernemerschap is één van de keuzes of loopbaanankers die zichtbaar worden via de loopbaan-oriëntatielijst van Edgar Schein. Op basis van een aantal gerichte vragen en de individuele score daarbinnen kan duidelijk worden of iemand het loopbaananker 'ondernemingsgerichte creativiteit' kan volgen. En deze keuze staat ook centraal in het oppakken en in gaan vullen van het portfolio ondernemerschap (Schein 2002).

Loopbaanankers zijn een combinatie van drijfveren, behoeften en waarden. Edgar H. Schein heeft reeds in 1978 onderzoek verricht naar loopbaanoriëntaties en heeft daar uitgebreid verslag van gedaan. In 1980 heeft hij de basis gelegd voor dit instrument. Daarna heeft hij met een aantal andere onderzoekers deze ankers in verband weten te brengen met de verschillende ontwikkelingsfasen van een loopbaan en type organisatie. De loopbaanankervragenlijst wordt niet voor selectiedoeleinden gebruikt maar wel voor individuele loopbaantrajecten, persoonlijke ontwikkelplannen en loopbaanworkshops.

De acht loopbaan-ankers die Schein onderscheidt zijn:

1. Technische/functionele competentie
2. Algemeen-managementcompetentie
3. Autonomie/onafhankelijkheid

4. Zekerheid/stabiliteit
5. Ondernemingsgerichte creativiteit
6. Dienstverlening/toewijding aan een zaak
7. Zuivere uitdaging
8. Levensstijl

(bron: Schein 2002)

Personen die hoog scoren op anker 5 vinden het idee van een eigen onderneming erg aantrekkelijk, mits zij nog geen eigen onderneming hebben. Het kan ook zijn dat iemand die hoog scoort op dit anker het belangrijk vindt om zelfstandig zijn diensten aan te bieden. Dit kan dan bijvoorbeeld in de vorm van een ZZP-er. Ook kan het tonen dat iemand als werknemer zijn of haar ondernemingsgerichte creativiteit binnen de werksfeer kan en wil ontplooiën, met andere woorden als werknemer meer ondernemend inzetbaar is en wil zijn.

Volgens Schein heeft iedereen slechts 1 anker, dat bepalend is of kan zijn voor loopbaanvorming. Vandaar dat het van belang is om, voordat je je op het portfolio ondernemerschap stort, eerst via deze zelftest te achterhalen of ondernemerschap – in welke vorm dan ook – je loopbaananker is of op zijn minst een hoog scorende kant van je persoonlijkheid. De uitslag van de zelftest kan vervolgens opgenomen worden als bewijs van je (potentiële) ondernemerschap in het portfolio ondernemerschap.

De zelftest

Deze test bestaat uit maximaal 40 vragen die aan het eind gescoord worden. Uiteindelijk kan op basis van de sterkste score een bepaald loopbaananker gedefinieerd worden. De mate waarin het anker 'ondernemingsgerichte creativiteit' aanwezig is kan gescoord worden ook als het niet het sterkste persoonlijke anker is.

De volgende schaalverdeling moet worden gebruikt om aan te geven in hoeverre iemand op een vraag scoort:

- 1 – is nooit op mij van toepassing
- 2 – is soms op mij van toepassing
- 3 – is regelmatig op mij van toepassing
- 4 – is vaak op mij van toepassing
- 5 – is altijd op mij van toepassing

<i>Schein's zelftest Loopbaanankers</i>		
Nr.	Vraag	Score
1	Ik droom ervan zo goed te zijn in wat ik doe dat er voortdurend om mijn deskundige advies wordt gevraagd	
2	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk als ik de inspanningen van anderen heb kunnen verenigen en managen	
3	Ik drom mijn taak om ervan een loopbaan te hebben waarin ik vrij ben een taak op mijn manier en volgens mijn planning uit te voeren	

4	Ik vind zekerheid en stabiliteit belangrijker dan vrijheid en autonomie	
5	Ik ben altijd op zoek naar ideeën waardoor ik mijn eigen bedrijf zou kunnen beginnen	
6	Alleen als ik het gevoel heb een daadwerkelijk bijdrage geleverd te hebben aan het maatschappelijk welzijn, voel ik me geslaagd in mijn loopbaan	
7	Ik droom van een loopbaan waarin ik problemen of uitdagende situaties kan oplossen	
8	Ik zou nog eerder weggaan bij mijn bedrijf dan een baan aan te nemen die het mij onmogelijk maakt persoonlijke en gezinszaken na te streven	
9	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik mijn technische of functionele vaardigheden tot een hoog competentieniveau kan ontwikkelen	
10	Ik droom ervan aan het hoofd te staan van een organisatie en beslissingen te nemen die veel mensen beïnvloeden	
11	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik volledig vrij ben in het bepalen van mijn eigen taken, schema's en procedures	
12	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taak te accepteren die mijn zekerheid in de organisatie in gevaar zou kunnen brengen	
13	Ik vind het opbouwen van een bedrijf belangrijker dan het bereiken van een managementpositie	
14	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn talenten in dienst van anderen heb kunnen gebruiken	
15	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik te maken heb met zeer moeilijke uitdagingen en deze het hoofd kan bieden	
16	Ik droom van een loopbaan waarin ik mijn persoonlijke, gezins- en arbeidsbehoeften kan verenigen	
17	Ik vind het aantrekkelijker een hogere functionele manager op mijn competentieterrein te worden dan een algemeen manager te zijn	
18	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik algemeen manager word in een organisatie	
19	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik volledige autonomie en vrijheid verwerf	
20	Ik zoek een baan in een organisatie die mij een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft	
21	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk als ik iets heb kunnen opbouwen wat volledig het resultaat is van mijn ideeën en inzet	
22	Ik vind het belangrijker mijn vaardigheden te gebruiken om de wereld beter te maken om in te wonen en te werken dan een hoge managementpositie te bereiken	

23	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik ogenschijnlijk onoplosbare problemen of tegenslagen heb opgelost of overwonnen	
24	Ik voel me alleen geslaagd in mijn leven als ik mijn persoonlijke, gezins- en loopbaan eisen met elkaar in evenwicht kan brengen	
25	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taakroulatie te accepteren waardoor ik mijn competentieterrein zou moeten verlaten	
26	Ik vind het aantrekkelijker algemeen manager te worden dan een hogere positie te verwerven op mijn eigen competentieterrein	
27	Een taak op mijn eigen manier doen, vrij van regels en beperkingen, vind ik belangrijker dan zekerheid	
28	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk als ik weet dat ik volledige financiële zekerheid heb en zeker ben van mijn baan	
29	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als het me gelukt is iets te maken of op te bouwen wat volledig mijn eigen product of idee is	
30	Ik droom van een loopbaan die daadwerkelijk een bijdrage levert aan de mensheid en de maatschappij	
31	Ik zoek naar kansen op het werk die in sterke mate een uitdaging vormen voor mijn probleemoplossende en/of prestatiegerichte vaardigheden	
32	Ik vind het belangrijker de eisen van mijn persoonlijke en beroepsleven met elkaar in evenwicht te brengen dan een hoge managementpositie te bereiken	
33	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn speciale vaardigheden en talenten kan gebruiken	
34	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een baan te accepteren waardoor ik van het algemene managementspoor zou afdwalen	
35	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een baan te accepteren waardoor mijn vrijheid en autonomie zouden verminderen	
36	Ik droom van een loopbaan waarin ik een gevoel van zekerheid en stabiliteit ervaar	
37	Ik droom ervan mijn eigen bedrijf te beginnen en op te bouwen	
38	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taak te accepteren waardoor ik anderen minder goed van dienst zou kunnen zijn	
39	Ik vind het belangrijker aan vrijwel onoplosbare problemen te werken dan een hoge managementpositie te bereiken	
40	Ik heb altijd gezocht naar werk dat zo min mogelijk invloed heeft op mijn persoonlijke of gezinszaken	
Bron: Schein 2002		

Het scoreblad

De scores die behaald zijn, worden op het scoreblad bijgeschreven. Alvorens dat te doen worden de drie vragen die het hoogst hebben gescoord bepaald. Het gaat dan om de drie vragen die naar iemands gevoel echt het beste op de persoon in kwestie van toepassing zijn. Die drie vragen krijgen een extra punt toegewezen!

Alle scores – inclusief de drie extra punten - worden vervolgens op het scoreblad bij elke vraag opgeschreven. De kolommen die onder elkaar staan worden vervolgens opgeteld en gedeeld door vijf om de gemiddelde score te krijgen voor ieder van de acht loopbaanankers. Het resulterende gemiddelde per kolom is het persoonlijke gemiddelde van de mate waarin de onderdelen in de schaal voor iemand opgaan.

TF	AM	AU	ZE	OC	DV	UI	LS
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:
:5	:5	:5	:5	:5	:5	:5	:5
Gemidd eld:	Gemidd eld:	Gemidd eld:	Gemidd eld:	Gemidd eld:	Gemidd eld:	Gemidd eld:	Gemidd eld:

De scores zijn gemaakt op acht verschillende loopbaanankers:

TF = technisch-functioneel competent

Mensen met een technisch functionele competentie hebben hun loopbaan georganiseerd rond hun competentiegebied en vermijden expliciet situaties die hen daarvan zouden weghalen of hen in algemeen management zouden brengen. De groei wordt dan ook gezocht in het deskundigheidsgebied en niet zozeer in hiërarchische voortgang. Succes is voor deze mensen bepaald door feedback dat ze expert zijn in hun gebied en door toenemende uitdaging in hun werk dan door promotie of financiële beloningen.

AM = algemene management of leidinggevende competentie

Mensen met dit anker zien hun competentie in de combinatie van drie algemene gebieden. De analytische competentie betreft het vermogen problemen te identificeren, te analyseren en op te lossen onder condities van incomplete informatie en onzekerheid. De inter-persoonlijke competentie betreft het vermogen tot beïnvloeding, supervisie geven, leiden, manipuleren en controleren van mensen op alle niveaus van de organisatie voor een effectieve vervulling van de

organisatiedoelinden.

AU = autonomie en onafhankelijkheid nastrevend individu

Met dit loopbaananker wil men de mogelijkheid het eigen werk op een eigen manier te definiëren niet opgeven. Men wil een baan hebben die flexibel is met betrekking werktijden en werkwijze. Als men de regels en beperkingen in een organisatie niet kan verdragen, kiest deze groep een beroep waarin de gezochte vrijheid wel bestaat: lesgeven of advieswerk. Er wordt alleen gekozen voor promotie of verbetering als de persoonlijke autonomie gewaarborgd is.

ZE = zekerheid en stabiliteit wensend individu

Mensen met dit loopbaananker houden van zekerheid binnen hun organisatie. Ze willen graag zekerheid met betrekking tot hun contract en pensioneringsregeling. Mensen met dit loopbaananker zullen dus ook niet snel van baan wisselen.

OC = ondernemingsgerichte creativiteit

Personen die hoog scoren op dit loopbaananker vinden het idee van een eigen onderneming erg aantrekkelijk. Het kan ook zijn dat iemand die hoog scoort op dit anker het belangrijk vindt om zelfstandig zijn diensten aan te bieden. Dit kan dan bijvoorbeeld in de vorm van een ZZP-er. Ook kan het tonen dat iemand als werknemer zijn of haar ondernemersgerichte creativiteit binnen de werksfeer kan en wil ontplooiën, met andere woorden als werknemer meer ondernemend inzetbaar is en wil zijn

DV = dienstverlenende en toegewijde houding

Mensen kiezen voor een bepaald beroep vanwege fundamentele waarden die zij in hun werk willen uitdrukken. Zij zijn meer op deze waarden gericht dan op de feitelijke talenten of competentie terreinen waarbij het hier om gaat. Hun loopbaanbeslissingen zijn gebaseerd op de wens de wereld op een bepaalde manier te verbeteren.

UI = uitdaging zoekend individu

In dit loopbaananker is de zuivere uitdaging de norm. Men wil de mogelijkheid niet opgeven om aan oplossingen voor ogenschijnlijk onoplosbare problemen te werken, sterke tegenstanders te verslaan of moeilijke hindernissen te overwinnen. Voor deze mensen is het feit dat men het onmogelijke kan doen de enige valide reden om een baan of loopbaan te volgen. Sommige mensen vinden een dergelijke zuivere uitdaging in intellectueel werk, anderen in complexe situaties met vele facetten; weer anderen vinden het in interpersoonlijke concurrentie. Nieuwe kansen, variatie en moeilijkheid worden doelen op zich, en als iets gemakkelijk is wordt het saai gevonden.

LS = Levensstijl breed

Met dit loopbaananker willen mensen hun persoonlijke behoeften, de behoeften van het gezin en de eisen die de loopbaan stelt met elkaar in evenwicht brengen en verenigen. Men wil dat alle belangrijke onderdelen van het leven samenwerken. Ze hebben daarom een loopbaansituatie nodig die flexibel genoeg is om een dergelijke integratie tot stand te brengen. Men koppelt de identiteit aan de inrichting van de levensstijl, in het hele leven, waar men zich vestigt, hoe men met de gezinssituatie omgaat, en hoe men zichzelf ontwikkelt in een bepaalde baan of organisatie.

Op basis van de scorelijst kan doelgericht met een kandidaat verder gesproken worden over de mate waarin de ambitie tot ondernemerschap of een meer op ondernemerschap gebaseerd functioneren binnen een organisatie opportuun is. Het bijkomende voordeel van het gebruik van deze scorelijst is dat eventueel ook gewezen kan worden op andere soorten functies of loopbaankansen indien andere loopbaanankers (ook) hoog scoren.

5 Naar een portfolio ondernemerschap

Met het aanmelden voor het Portfolio ondernemerschap wordt een eerste stap gezet op het pad van het ondernemerschap, in welke vorm en op welk niveau dan ook. Het kan gaan om het zichtbaar maken van de individuele talenten op het vlak van deze brede competentie, de potentie om als startende ondernemer het heft in eigen handen te nemen of het kunnen realiseren van meer zelfstandig ondernemerschap in de bestaande functie binnen een bepaalde organisatie.

Het doel van het portfolio ondernemerschap is om dit als supplement aan een bestaand curriculum vitae of een persoonlijk portfolio toe te voegen. Het portfolio ondernemerschap is specifiek gericht op het in kaart brengen van het type ondernemerschap dat latent, concreet of trainbaar aanwezig is.

Portfolio's

Het portfolio op zichzelf kan worden omschreven als 'een selectie van illustratief materiaal (ook wel bewijsmateriaal of documentatiemateriaal genoemd) dat een beeld geeft van de wijze waarop een bepaalde doelgroep taken heeft uitgevoerd' (Driessen e.a 2002). Met een portfolio verschaft iemand inzicht in zijn/haar bereikte competentieniveau: vaardigheden, kennis, houding en – bovenal – ambities die nodig zijn om bepaalde taken succesvol uit te kunnen voeren. Een dergelijk portfolio bevat naast het zgn. bewijsmateriaal vooral teksten van de kandidaat die het verzamelde materiaal in het juiste perspectief kunnen plaatsen, mede afhankelijk van het doel waarmee de kandidaat het portfolio heeft samengesteld.

Er zijn in grote lijnen drie verschillende portfolio's in gebruik om verschillende doelen van portfoliovorming te ondersteunen:

Het dossierportfolio wordt vooral gebruikt om bewijslast te verzamelen die wordt verlangd om vrijstellingen te verwerven voor een bepaald diplomatraject. Het dossierportfolio is gebaseerd op beroepsproducten en gericht op gedragsresultaten die zijn behaald in een bepaalde periode. Er is nauwelijks sprake van een door de kandidaat zelf aangebrachte sturing of enige mate van betrokkenheid bij de portfolioverzameling. De inzet van dit type portfolio kent een sterk toetsend en beoordelend karakter.

Het gedragsportfolio is ook gericht op het documenteren van leeropbrengsten in het verleden. De kandidaat maakt deze prestaties zelf zichtbaar. Pas daarna worden deze leeropbrengsten gekoppeld aan een

bepaalde (diploma)standaard of meetlat als referentiekader met de bedoeling ten opzichte van die standaard beoordeeld te kunnen worden.

Bij het ontwikkelingsportfolio staat het reflectief gebruik centraal. Het is sterk persoonsafhankelijk want de keuze voor het opnemen van relevante informatie over functioneren en presteren hangt van de kandidaat zelf af. Dit portfolio is diagnostisch van aard en minder geschikt voor selectie.

In de context van ondernemerschap vervult het portfolio vooral de rol van een ontwikkelingsgerichte aanpak naar een bepaalde vorm van ondernemerschap. Het is te kenschetsen als een gedragsportfolio; immers, een standaard of meetlat vanuit het (beroeps)onderwijs als referentiekader is niet noodzakelijk. Primair is het herkennen van de competenties op het vlak van ondernemerschap. Pas daarna volgt – afhankelijk van de in kaart gebrachte kansen ten aanzien van een bepaalde vorm van ondernemerschap – een adviesgesprek over verdere persoonlijke ontplooiing. Indien dat advies daadwerkelijk leidt tot persoonlijke ontwikkelstappen naar ondernemerschap, is aan te bevelen het portfolio op te schalen naar een ontwikkelingsgericht, persoonlijk portfolio.

Fasering van het Portfolio ondernemerschap

De procedure die een kandidaat doorloopt om het Portfolio ondernemerschap te vormen en in te vullen is onderdeel van een in potentie groter proces, nl. het proces van daadwerkelijk realiseren van persoonlijk ondernemerschap. Dit proces omvat vier fasen:

- I. het herkennen van competenties (portfolio-vorming),
- II. het erkennen van competenties (portfolio-beoordeling),
- III. het ontwikkelen van competenties (portfolio-verrijking),
- IV. de verankering van competenties (portfolio-update).

Deze vier fasen kennen elk weer verschillende te ondernemen stappen:

Fase I: aanmelding & zelftests (herkennen van competenties)

0. aanmelding Portfolio ondernemerschap
1. voorlichtingsmoment (intake) en 1^e classificatie
2. invullen onderdeel 1 van Portfolio ondernemerschap: CV, opleiding en werkervaringen
3. onderdeel 2: omschrijven motivatie voor aanmelding Portfolio ondernemerschap
4. onderdeel 3: zelftest Schein's Loopbaanankers
5. onderdeel 4: zelftest Gedragscompetenties
6. onderdeel 5: zelftest Taakcompetenties
7. onderdeel 6: toevoegen resterend materiaal, persoonlijke inschatting van belang voor Portfolio ondernemerschap

Fase II: beoordelen (erkennen van competenties)

8. definitief samenstellen van het Portfolio ondernemerschap
9. beoordelen van het portfolio; 2^e classificatie; adviesgesprek
10. (event.) Criteriumgericht interview
11. (event.) Praktijkopdracht ondernemerschap
12. Feedback & afspraken persoonlijk ondernemerschap

Fase III: ontwikkelen van competenties

13. ontwikkelen: afspraken over invulling en ondersteuning rond *Leerwerktraject Ondernemerschap*

Fase IV: evaluatie (verankeren van competenties)

14. Evaluatie en terugkoppeling

In *fase I* bevindt de kandidaat zich in de oriëntatie- en adviesfase. Het resultaat van deze fase is het ingevulde Portfolio Ondernemerschap. N.B. Het Portfolio Ondernemerschap is eventueel een onderdeel van het groter Persoonlijk Portfolio van een kandidaat. In dit Persoonlijk Portfolio heeft de kandidaat alle benodigde informatie verzameld en via zelfbeoordelingen aangevuld. Afhankelijk van het beoogde doel van de kandidaat kan het onderdeel Portfolio Ondernemerschap de zgn. *claim for fame* van de kandidaat op het vlak van de ambitie om alle verworven competenties in te zetten bij het verwerven van meer ondernemerschap in het persoonlijk functioneren, ondersteunen.

In *fase II* bevindt de kandidaat zich in het hart van de procedure: het herkennen en beoordelen van de ondernemerscompetenties. In deze fase stelt de kandidaat het Portfolio ondernemerschap samen; wordt het portfolio beoordeeld en besproken en voert de bemiddelaar eventueel een criteriumgericht interview met de kandidaat. Het kan voorkomen dat na het criteriumgericht interview een authentieke praktijkopdracht wordt gegeven.

In *fase III* staat het persoonlijk ontwikkelen in *een leerwerktraject* – in het bijzonder gericht op het (beter) benutten van het persoonlijke ondernemerschap – centraal. Het leerwerktraject is de benaming voor de ontwikkeling die de kandidaat gaat inzetten om het persoonlijk ondernemerschap te versterken en/of te benutten vanuit een werkzoekende dan wel reeds werkende positie. Desgewenst kunnen onderwijsondersteunende instanties (ROC's, e.d.) ingezet worden bij de effectuering van het leerwerktraject en kunnen afspraken worden gemaakt over certificering of diplomering in het kader van het Portfolio ondernemerschap.

In fase IV wordt de procedure geëvalueerd en teruggekoppeld naar de kandidaat. De mate waarin het persoonlijk ondernemerschap is herkend,

erkend en ontwikkeld is richtinggevend voor de verdere loopbaanafspraken met de kandidaat.

Classificatie (HPB-model ondernemerschap 2008)

Er wordt op ondernemerschap gestuurd vanuit de volgende classificatie:

- I. *leerling-ondernemer* : een potentiële ondernemer of ondernemende werknemer in aanleg,
- II. *ondernemende werknemer* : een potentiële ondernemer in bedrijfsverband,
- III. *collectieve ondernemer* : een potentiële ondernemer in een (bedrijven)groep of teamverband,
- IV. *zelfstandige ondernemer* : een potentiële, zelfstandige starter.

Er zijn twee classificatiemomenten:

Het eerste moment is tijdens fase I, tijdens het herkennen van competenties.

Het tweede moment vindt plaats in fase II, tijdens het erkennen van competenties.

In fase I wordt bij het voorlichtingsmoment of de intake om de interesse en de ambitie voor ondernemerschap te bespreken door de portfolioadviseur een eerste inschatting gemaakt in welke categorie de kandidaat geplaatst zou kunnen worden. Deze inschatting vindt plaats op basis van een reële inschatting van 'de halfvolle fles'. Dat wil zeggen dat de 1^e classificatie plaats vindt op basis van het vertrouwen dat de persoonlijke inbreng van de kandidaat betrouwbaar is en deugdelijk.

Het 2^e classificatiemoment vindt plaats bij het beoordelen van het portfolio door de assessoren. Dit vindt plaats in fase II. Deze classificatie vindt plaats op basis van de reël te waarderen en te erkennen competenties op het vlak van ondernemerschap en eventuele overige *claims for fame* van de kandidaat.

Portfolioadviseur

Essentieel voor het adviseren van kandidaten bij het samenstellen van het Portfolio Ondernemerschap is het principe 'practice what you preach'. De 'portfolioadviseur ondernemerschap' dient zelf ook het Portfolio Ondernemerschap te hebben ingevuld alvorens kandidaten te kunnen adviseren over het invullen van de verschillende onderdelen van dit portfolio. Daarnaast dient de portfolioadviseur 'competent' te zijn op de volgende kerncompetenties:

- Presenteren: de portfolioadviseur is in staat om informatie over het Portfolio Ondernemerschap in het licht van het gehele proces van vier fasen op een systematische en duidelijke manier te presenteren.
- Begeleiden: de portfolioadviseur is in staat om zich doelgericht bezig te houden met individuen.
- Interviewen: de portfolioadviseur is in staat om doelgericht interviewtechnieken te gebruiken om de formele en informele vaardigheden/kwaliteiten/competenties aan het licht te brengen in het kader van de begeleiding van de deelnemer (in het kader van het herkennen van de eigen competenties).
- Terugkoppelen/feedback geven: de portfolioadviseur is in staat om de deelnemer op een constructieve, motiverende wijze feedback te geven over de beoordeling van het portfolio en de uitslag hiervan, passend bij

- het niveau van de deelnemer. De begeleider kan de beslissingen, die genomen zijn op basis van de beoordeling en die aangeven op welke punten de deelnemer bekwaam is, duidelijk uitleggen en onderbouwen (alleen als dit een onderdeel van de procedure is, dit kan echter ook door de assessor gedaan worden). De begeleider kan de te volgen stappen in het beoordelingsproces identificeren en herkennen, en weet wat de deelnemer moet doen om het hele proces succesvol te doorlopen.
- Vaktechnische bekwaamheid: de portfolioadviseur is bekend met de relevantie van de competentie ondernemerschap in de standaard/het beroepscompetentieprofiel in gegeven beroepen of sectoren. De portfolioadviseur is bekend met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de veranderingen met betrekking tot de verwachte kwalificaties of loopbaankansen. De portfolioadviseur heeft kennis van doelstellingen, procedure en processen van EVC. De begeleider heeft kennis van het opleidingsaanbod of de opleidingsmogelijkheden.

Cesuren

Bij de classificatie van het Portfolio Ondernemerschap worden ten aanzien van de drie zelftest cesuren gehanteerd die het inschatten en bepalen van het niveau van ondernemerschap bij de kandidaat vergemakkelijken. Bij de drie tests kan binnen een bepaalde bandbreedte een aantal punten worden gescoord die vervolgens de basis vormen voor het inschalen in een bepaalde 'klasse' van ondernemerschap. Voor elke klasse ligt de bandbreedte respectievelijk tussen:

- I. *leerling-ondernemer* : 35 tot 55% van het maximaal te behalen aantal punten per zelftest,
- II. *ondernemende werknemer* : 45 tot 75% van het maximaal te behalen aantal punten per zelftest,
- III. *collectieve ondernemer* : 65 tot 85% van het maximaal te behalen aantal punten per zelftest,
- IV. *zelfstandige ondernemer* : 80 tot 100% van het maximaal te behalen aantal punten per zelftest.

Deze normering leidt tot de volgende cesuren per zelftest:

1. Zelftest Loopbaanankers
maximaal aantal te behalen punten per profiel is 5 punten per vraag + 3 extra toe te kennen punten = 28 punten per profiel; dit aantal punten leidt tot een gemiddelde, maximale score voor het profiel OC van 5,6 punt. Met betrekking tot de classificatie leidt dit tot een gewenste score binnen de aangegeven bandbreedte voor:
Ad I. 1.96 – 3.08 punt
Ad II. 2.52 – 4.2 punt
Ad III. 3.64 – 4.76 punt
Ad IV. 4.48 – 5.6 punt
2. Zelftest Gedragscompetenties
Normering voor de puntenscore per vraag:
 - Nvt = 0 punt
 - Nooit = 0 punt
 - Soms = 1 punt

- Vaak = 2 punten
- Ervaring <1 jr. = 0,5 punt
- Ervaring > 1 jr. = 1 punt
- maximaal aantal te behalen punten per vraag is 3 punten. Het maximale aantal punten voor deze zelftest is derhalve 63 punten. Dit leidt binnen de aangegeven bandbreedte tot de volgende cesuur per klasse:
 - Ad I. 22 – 35 punten
 - Ad II. 28 – 47 punten
 - Ad III. 41 – 53 punten
 - Ad IV. 50 – 63 punten

3. Zelftest Taakcompetenties:

Normering voor de puntenscore per vraag:

- Nvt = 0 punt
- Nooit = 0 punt
- Soms = 1 punt
- Vaak = 2 punten
- Ervaring <1 jr. = 0,5 punt
- Ervaring > 1 jr. = 1 punt
- maximaal aantal te behalen punten per vraag is 3 punten. Het maximale aantal punten voor deze zelftest is derhalve 42 punten. Dit leidt tot de volgende cesuur per klasse:
 - Ad I. 15 – 23 punten
 - Ad II. 19 – 31 punten
 - Ad III. 27 – 36 punten
 - Ad IV. 33 – 42 punten

Inhoud Portfolio ondernemerschap

Het portfolio ondernemerschap bestaat uit de volgende onderdelen:

1. curriculum Vitae, opleiding en werkervaringen
2. omschrijving van motivatie om ondernemend te zijn/worden
3. zelftest *Loopbaanankers*.
4. zelfbeoordeling Gedragscompetenties
5. zelfbeoordeling Taakcompetenties
6. naar eigen inzicht: toevoegen extra (bewijs)materiaal, verklaringen, omschrijvingen, e.a. die de voorgaande onderdelen kunnen ondersteunen

Zie de bijlage met de formats voor deze onderdelen van het Portfolio Ondernemerschap.

Bronnen

Competentieatlas CWI (<http://www.competentieatlas.nl/index.asp>)

Driessen, E., D. Beijaard, J. van Tartwijk en C. van der Vleuten (red.) (2002) *Portfolio's* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Dungen, M. van den, M. Mulders & T. Pijls (2004) *Kwaliteitsimpuls voor EVC en loopbaanbegeleiding. Een slag dieper met CH-Q.* 's-Hertogenbosch: Cinop.

Duvekot, R.C. (2006). *Rozen voor het oprapen. Over beroepsvorming, EVC en persoonlijke ontwikkeling.* Openbare les, uitgesproken op 15 november 2006. Amsterdam: HvA Publicaties.

Lyotard, J.F. (1988). *Het postmoderne weten.* Kampen: Kok Agora.

Schein, E.H. (2002) *Loopbaanankers.* Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Schuur, C.C.M (2003) *M2M als persoongerichte aanpak in het doelgroepenbeleid van het CWI. Een pilot in Sittard.* Houten: Empowerment Centre EVC.

Schuur, C.C.M., P.B. Feenstra & R.C. Duvekot (2003). *EVC in Europa. Europese leerpunten voor EVC-benutting in Nederland.* Houten: Kenniscentrum EVC.

Velden, J. van, C. Jansen, I. Vossen en E. van der Boom (2006). *Ondernemend de uitkering uit.* Rotterdam: Ecorys.

Bijlage

Het Portfolio Ondernemerschap

Onderdelen:

- 1.** curriculum Vitae, werkervaringen en scholing/opleidingen
- 2.** motivatie voor 'ondernemerschap'
- 3.** zelftest Loopbaanankers
- 4.** zelftest gedragscompetenties
- 5.** zelftest taakcompetenties
- 6.** overige, relevant materiaal

Portfolio ondernemerschap

Onderdeel 1: curriculum vitae, opleiding en werkervaringen

In een curriculum vitae zet u op een rijtje wat u allemaal gedaan hebt: uw persoonlijke geschiedenis of levensbeschrijving. De bedoeling is om op een overzichtelijke manier uw ontwikkeling in beeld te brengen. Het is gebruikelijk en zinvol om in een curriculum vitae duidelijk te vermelden waar u goed in bent en wat u zoal gepresteerd hebt.

Persoonlijke gegevens

Naam
Adres
Telefoon
Emailadres
Geboortedatum
Geboorteplaats

Werkervaring

Begin bij uw meest recente ervaringen: van nu naar vroeger. Graag beschrijven per ervaring.

	Welke beroepen/ functies/ activiteiten	Naam en omschrijving school/ bedrijf/ organisatie/ werkplek	Welke taken werden uitgevoerd	Wat heeft u geleerd	Aantal uren per week	Aantal jaren /wanneer van tot
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Scholing

Overzicht van door u gevolgde scholing. Schrijf in het schema welk regulier onderwijs u hebt gevolgd. Begin bij uw meest recente ervaringen: van nu naar vroeger. Graag beschrijven per ervaring.

- Naam school; welke richting; welke vakken;
- Hoeveel tijd op elke school;
- Diploma of bewijs van voltooiing (kopie toevoegen!).

	Naam school / opleiding	Richting vakken	Van tot	Diploma / bewijs (kopie meesturen)
1				
2				
3				

Cursussen en trainingen

Overzicht van door u gevolgde cursussen en trainingen. U kunt alle soorten cursussen en trainingen invullen; ook cursussen voor hobby en vrije tijd. Begin bij uw meest recente ervaringen: van nu naar vroeger. Graag beschrijven per ervaring.

- Waar heeft u de cursus gevolgd?
- Wat was de inhoud van de cursus?
- Hoeveel dagen/weken/maanden duurde de cursus?

	Naam cursus / training	Door welke organisatie uitgevoerd, georganiseerd	Doel van de cursus / training / onderwerp/inhouden	Van tot	Certificaat Bewijs van deelname;
1					
2					
3					

4					
5					

Portfolio Ondernemerschap

Onderdeel 2: motivatie

U beschrijft hier de reden om voor een bepaalde vorm van ondernemerschap in uw huidige of toekomstige werk te kiezen.

Leg hierbij uit :

- waarom ben ik ondernemend?
- welke situaties en/of gebeurtenissen hebben (grote) invloed gehad op mijn keuze voor ondernemerschap?
- Wil ik zelfstandig ondernemen of een ondernemende werknemer zijn? En waarom kies ik daarvoor?
- wat voor ondernemende activiteiten zie ik mijzelf doen? Welke sterke kanten breng ik daarvoor mee?
- Vindt mijn omgeving (familie en vrienden) mij een ondernemend type en waarom?
Vraag ze om hun mening!
- Overige persoonlijke ideeën en inbreng ten aanzien van mijn 'ondernemerschap'?

Mijn motivatie voor ondernemerschap

Portfolio Ondernemerschap

Onderdeel 3: Zelftest *Loopbaanankers*

Deze test bestaat uit 25 vragen die aan het eind gescoord worden. Uiteindelijk kan op basis van de sterkste score een bepaald persoonlijk profiel of loopbaananker gedefinieerd worden.

De volgende schaalverdeling moet worden gebruikt om te scoren op de vragen:

- 1 – is nooit op mij van toepassing
- 2 – is soms op mij van toepassing
- 3 – is regelmatig op mij van toepassing
- 4 – is vaak op mij van toepassing
- 5 – is altijd op mij van toepassing

<i>Zelftest Loopbaanankers</i>		
Nr.	Vraag	Score
1	Ik droom ervan zo goed te zijn in wat ik doe dat er voortdurend om mijn deskundige advies wordt gevraagd	
2	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk als ik de inspanningen van anderen heb kunnen verenigen en managen	
3	Ik vind zekerheid en stabiliteit belangrijker dan vrijheid en autonomie	
4	Ik ben altijd op zoek naar ideeën waardoor ik mijn eigen bedrijf zou kunnen beginnen	
5	Alleen als ik het gevoel heb een daadwerkelijke bijdrage geleverd te hebben aan het maatschappelijk welzijn, voel ik me geslaagd in mijn loopbaan	
6	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik mijn technische of functionele vaardigheden tot een hoog competentieniveau kan ontwikkelen	
7	Ik droom ervan aan het hoofd te staan van een organisatie en beslissingen te nemen die veel mensen beïnvloeden	
8	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taak te accepteren die mijn zekerheid in de organisatie in gevaar zou kunnen brengen	
9	Ik vind het opbouwen van een bedrijf belangrijker dan het bereiken van een managementpositie	
10	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn	

	talenten in dienst van anderen heb kunnen gebruiken	
11	Ik vind het aantrekkelijker een goede manager op mijn competentieterrein te worden dan een algemeen manager te zijn	
12	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als ik algemeen manager word in een organisatie	
13	Ik zoek een baan in een organisatie die mij een gevoel van zekerheid en stabiliteit geeft	
14	Ik heb voldoening van mijn werk als ik iets heb kunnen opbouwen wat volledig het resultaat is van mijn ideeën en inzet	
15	Ik vind het belangrijker mijn vaardigheden te gebruiken om de wereld beter te maken om in te wonen en te werken dan een hoge managementpositie te bereiken	
16	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taakrotatie te accepteren waardoor ik mijn competentieterrein zou moeten verlaten	
17	Ik vind het aantrekkelijker algemeen manager te worden dan een hogere positie te verwerven op mijn eigen competentieterrein	
18	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk als ik weet dat ik volledige financiële zekerheid heb en zeker ben van mijn baan	
19	Ik voel me alleen geslaagd in mijn loopbaan als het me gelukt is iets te maken of op te bouwen wat volledig mijn eigen product of idee is	
20	Ik droom van een loopbaan die daadwerkelijk een bijdrage levert aan de mensheid en de maatschappij	
21	Ik heb de meeste voldoening van mijn werk wanneer ik mijn speciale vaardigheden en talenten kan gebruiken	
22	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een baan te accepteren waardoor ik van een algemene managementcarrière zou afdwalen	
23	Ik droom van een loopbaan waarin ik een gevoel van zekerheid en stabiliteit ervaar	
24	Ik droom ervan mijn eigen bedrijf te beginnen en op te bouwen	
25	Ik zou nog eerder weggaan bij het bedrijf waar ik werk dan een taak te accepteren waardoor ik anderen minder goed van dienst zou kunnen zijn	
Bron: Schein 2002		

Het scoreblad

De scores die behaald zijn, kun je op het scoreblad bijschrijven. Alvorens dat te doen worden de drie vragen die je het hoogst hebt gescoord bepaald. Het gaat dan om de drie vragen die naar je eigen gevoel echt het beste op jou zelf van toepassing zijn. Die drie vragen krijgen een extra punt toegewezen!

Alle scores – inclusief de drie extra punten – schrijf je vervolgens op het scoreblad op bij elke vraag.

De kolommen die onder elkaar staan tel je vervolgens op en deel je door vijf om de gemiddelde score te krijgen voor ieder van de vijf profielen.

Het resulterende gemiddelde per kolom is je persoonlijke gemiddelde per profiel.

TF	AM	ZE	OC	DV
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:	Totaal:
:5	:5	:5	:5	:5
Gemiddeld:	Gemiddeld:	Gemiddeld:	Gemiddeld:	Gemiddeld:

Portfolio Ondernemerschap

Onderdeel 4: zelftest Gedragscompetenties

Instructies

1. Neem goed door hoe de zelftest is uitgewerkt.
2. Vul de zelftest in conform de instructies in het model door aan te kruisen:
 - a. In welke mate de gevraagde competentie op jou van toepassing is: je hebt de competentie, je beheerst de competentie ('kunnen') of je bent wat de competentie aangeeft ('zijn'),
 - b. Of je recent (minder dan een jaar geleden) of langer geleden (langer dan één jaar oud) een concrete ervaring met de genoemde competentie hebt gehad.

Zelfevaluatie Gedragscompetenties Ondernemerschap		Heb, kan of ben ik:				Ervaring is:	
		n.v.t	nooit	soms	vaak	< 1j.	> 1 j
1	Ik ben dienstverlenend ingesteld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik kan met druk en tegenslag omgaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik ben flexibel en pas me snel aan aan veranderende omstandigheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ik heb overtuigingskracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik ben leergierig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik ben creatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ik ben doelmatig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ik ben ambitieus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik heb doorzettingsvermogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ik ben moedig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik ben empatisch/ik kan situaties en mensen goed aanvoelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik kan kritisch naar mezelf zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ik ben assertief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ik heb verantwoordelijkheidsgevoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ik ben gedisciplineerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	Ik kan reflecteren op mijn eigen handelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Ik heb communicatief vermogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Ik ben methodisch en resultaatgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Ik ben omgevingsgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Ik kan samenwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Ik ben besluitvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Portfolio Ondernemerschap

Onderdeel 5: zelftest Taakcompetenties

Instructies

1. Neem goed door hoe de zelftest is uitgewerkt.
2. Vul de zelftest in conform de instructies in het model door aan te kruisen:
 - a. In welke mate de gevraagde competentie op jou van toepassing is: je hebt de competentie, je beheerst de competentie ('kunnen') of je bent wat de competentie aangeeft ('zijn'),
 - b. Of je recent (minder dan een jaar geleden) of langer geleden (langer dan één jaar oud) een concrete ervaring met de genoemde competentie hebt gehad.

Zelfevaluatie Taakcompetenties Ondernemerschap		Heb, kan of ben ik:				Ervaring is:	
		n.v.t	nooit	soms	vaak	< 1j.	> 1 j
1	Ik heb financiële kennis en inzicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik kan marktgericht denken en werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik kan klantgericht denken en werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ik kan plannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ik kan strategisch denken en werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik doe aan interactie (het meespelen met personen in activiteiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ik heb goede communicatieve vaardigheden (mondeling en schriftelijk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ik ben ondernemend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ik ben vasthoudend aan mijn strategie, doelen en visie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ik doe aan zelfreflectie en kan mijn doelen en aanpak bijstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ik denk en werk innovatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ik kan andere mensen overtuigen of beïnvloeden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ik kan onderhandelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ik heb organisatievermogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Portfolio Ondernemerschap

Onderdeel 6: resterend (bewijs)materiaal, verklaringen, omschrijvingen, e.a.

Ondersteun je Portfolio Ondernemerschap door middel van aanvullend materiaal, verklaringen of omschrijvingen.

Te denken valt aan:

- Je vrijtijdsbesteding: in hoeverre kun je de gedrags- of taakcompetenties van 'ondernemerschap' hiermee ondersteunen?
- Je hobby's: in hoeverre kun je de gedrags- of taakcompetenties van 'ondernemerschap' hiermee ondersteunen?
- Je talenkennis: welke talen beheers je. Geef aan hoe je vaardigheid is per taal wat betreft: spreekvaardigheid, luistervaardigheid, leesvaardigheid en schrijfvaardigheid.
- Je ondernemendheid naar familie, vrienden en collegae toe. Vraag indien mogelijk of gewenst verklaringen van deze mensen.
- Tot slot: alles waarvan jijzelf vindt dat je *claim for fame* op het vlak van ondernemerschap mee kan worden versterkt!