



JRC SCIENCE FOR POLICY REPORT

EntreComp: Het Entrepreneurship Competence-raamwerk

Margherita Bacigalupo, Panagiotis Kampylis
Yves Punie, Godelieve Van den Brande

2016

A decorative graphic at the bottom of the page consists of several overlapping, wavy lines in shades of blue and light blue, creating a sense of movement and depth.

Joint
Research
Centre

EUR 27939 EN

Deze publicatie is een 'Science for Policy'-rapport van het Joint Research Centre (JRC), de interne wetenschappelijke dienst van de Europese Commissie. Het JRC ondersteunt de beleidsvorming van de EU met onafhankelijk, goed onderbouwd wetenschappelijk advies. De wetenschappelijke resultaten die hier worden uiteengezet, houden geen beleidsstandpunt in van de Europese Commissie. Noch de Europese Commissie, noch enige persoon die namens de Commissie optreedt, is verantwoordelijk voor het eventuele gebruik van deze publicatie.

Contactinformatie

Naam: Yves Punie
Adres: Edificio Expo, Calle Inca Garcilaso 3, E-41092 Sevilla, Spanje
E-mail: Yves.PUNIE@ec.europa.eu
Tel.: +34 9544-88229

JRC Science Hub

<https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

JRC101581

EUR 27939 EN

PDF ISBN 978-92-79-58538-8 ISSN 1831-9424 doi:10.2791/593884 LF-NA-27939-EN-N

© Europese Unie, 2016

Reproductie is toegestaan met bronvermelding.

Hoe citeren: Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: Het Entrepreneurship Competence-raamwerk. Luxemburg: Publicatiebureau van de Europese Unie; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

Alle afbeeldingen © Europese Unie 2016, behalve: Omslagafbeelding, f/sco - Fotolia.com

Nederlandstalige versie (maart 2020)

Verantwoordelijke vertaling: Johan Poisquet – Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO)

Signaleren van verbeteringen: ondernemendonderwijs@vlaio.be

Samenvatting

EntreComp:

De ontwikkeling van het ondernemend vermogen van de Europese burgers en organisaties is een van de belangrijkste beleidsdoelen van de EU en de lidstaten. Tien jaar geleden heeft de Europese Commissie "zin voor initiatief en ondernemerschap" als een van de 8 sleutelcompetenties geïdentificeerd die een op kennis gebaseerde samenleving nodig heeft. Het EntreComp-raamwerk dat in dit verslag wordt voorgesteld, schuift een gemeenschappelijke definitie naar voor van ondernemerschap als een bekwaamheid om een consensus te bereiken tussen alle belanghebbenden en om een brug te slaan tussen de wereld van het onderwijs en die van het werk. Het EntreComp-raamwerk werd ontwikkeld vanuit een mixed method onderzoeksaanpak en is opgezet om als referentie te dienen, de facto voor elk initiatief dat het ondernemerschapsvermogen van de Europese burgers wenst te bevorderen. Het omvat 3 onderling samenhangende en verbonden competentiedomeinen: "Ideeën en Kansen", "Middelen" en "In actie". Elk domein telt 5 competenties, die samen de bouwstenen vormen van ondernemerschap als een bekwaamheid. Het raamwerk ontwikkelt de 15 competenties aan de hand van een progressiemodel met 8 bekwaamheidsniveaus, en stelt een uitgebreide lijst van 442 leeruitkomsten voor. Het raamwerk kan als basis worden gebruikt voor de ontwikkeling van curricula en leeractiviteiten gericht op de ontwikkeling van ondernemerschap als een bekwaamheid. Het kan ook worden gebruikt om parameters te definiëren voor de assessment van ondernemerschapscompetenties van lerenden en burgers.

Inhoud

VOORWOORD	2
DANKWOORD	3
SAMENVATTING.....	5
1. INLEIDING	7
1.1 De streefdoelen en doelen van de studie	7
1.2 Methodologie	8
1.3 Beperkingen	9
1.4 Structuur van het verslag	10
2. ONDERNEMERSCHAP ALS COMPETENTIE	11
3. HET ENTRECOMP-RAAMWERK	15
3.1 Progressiemodel.....	15
3.2 Leeruitkomsten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.3 Het EntreComp-raamwerk in een oogopslag: de overzichtstabel.....	18
4. LIJST VAN AFKORTINGEN EN DEFINITIES	22
5. REFERENTIES	24
BIJLAGE: HET VOLLEDIGE ENTRECOMP-RAAMWERK	25

Voorwoord

De Europese Commissie heeft "Een nieuwe agenda voor vaardigheden voor Europa: Samenwerken ter versterking van het menselijk kapitaal, de employability en het concurrentievermogen" voorgesteld als antwoord op de uitdagingen op het vlak van de vaardigheden waarmee Europa wordt geconfronteerd. De betrachting is dat iedere burger de set van sleutelcompetenties zou bezitten die nodig zijn voor persoonlijke ontwikkeling, sociale inclusie, actief burgerschap en werk. Deze competenties omvatten geletterdheid, rekenvaardigheid, wetenschap en vreemde talen, naast meer transversale vaardigheden zoals digitale vaardigheden, ondernemersvaardigheden, kritisch denken, probleemoplossend vermogen of "leren leren".

Het *Entrepreneurship Competence Framework*, ook EntreComp genoemd, is een instrument om het ondernemerschapvermogen van de Europese burgers en organisaties te verbeteren ¹. Het raamwerk streeft er naar een consensus te bekomen over een gezamenlijke definitie van ondernemerschap als een sleutelcompetentie door 3 competentiedomeinen, een lijst van 15 competenties, leeruitkomsten en bekwaamheidsniveaus te definiëren die huidige en toekomstige initiatieven als referentie kunnen hanteren.

EntreComp is ontwikkeld door het Joint Research Centre (JRC) van de Europese Commissie, in opdracht van het Directoraat-generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie (DG EMPL). Dit verslag is de eerste publicatie van het project EntreComp, volgend op een intensief onderzoekstraject en raadplegingen van belanghebbenden.

Dit werk vindt zijn oorsprong in 2006 toen de Europese Unie 8 sleutelcompetenties voor levenslang leren voorstelde. Eén daarvan was "zin voor initiatief en ondernemerschap".

Het DG EMPL werkt samen met het JRC om de aanvaarding en het gebruik van EntreComp in Europa te bevorderen. De publicatie van dit verslag valt samen met die van een update van het verslag van 2013 over het *Digital Competence Framework for Citizens*, ook bekend als DigComp².

Beide instrumenten kunnen de overheden en de privé-actoren helpen om hun diensten voor de begeleiding, opleiding en mentoring van jongeren en werkzoekenden te verbeteren, en om tegelijkertijd een ondernemende houding bij de burgers te bevorderen. Wij menen dat ze kunnen helpen om een antwoord te bieden op enkele van de belangrijkste uitdagingen op het vlak van ontwikkeling van competenties waarmee Europa vandaag wordt geconfronteerd.

Detlef Eckert

Directeur, DG Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie

¹ <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

² <https://ec.europa.eu/jrc/digcomp>

Dankwoord

Na achttien maanden onderzoekswerk is de lijst van mensen die onze erkentelijkheid verdienen opmerkelijk lang geworden.

Eerst willen we onze waardering uitspreken voor de kostbare bijdrage van CARSA team dat ons in de initiële fase van het project gesteund heeft. Dank aan Antonio **Collado**, Johannes **Conrads** en Ivana **Komarkova**, die inmiddels een collega is geworden in het European Institute of Technology, en ook aan Dimitri **Gagliardi** (University of Manchester). Wij zijn ook Elin **McCallum** (Bantani Education and Research) erkentelijk, die in alle fasen van dit werk en vooral in de laatste fase, steun heeft verleend.

We danken ook de grote groep van experts die ons in de loop van de werkzaamheden heeft uitgedaagd, hun opmerkingen heeft bezorgd en elke stap in de ontwikkeling van het referentiekader heeft gevalideerd, van de identificatie van de competentiedomeinen tot de validatie van elk leerresultaat. De lijst is lang en we hopen dat ze het ons niet kwalijk zullen nemen dat we hen met hun voornaam vermelden: Rob **Aalders**, Euregio Entrepreneurial Experience; Luisa **Aleman**, Esade Entrepreneurship Institute; Mirela **Andoni**, Ministry of Education and Science, Institute for Educational Development, Albania; Javier **Aretxederreta**, Tknika; Carlos **Azevedo**, Social Business School; Martina **Bacigalupi**, fundraiser; Ania **Bourgeois**, EC-EACEA-Eurydice; Olena **Bekh**, ETF; Catherine **Brentnall**, Ready Unlimited; Ben **Bruyndoncx**, SYNTRA Flanders; Massimiliano **Cereda**, Atelier Descartes; Brian **Cookson**, NASUWT; Cristina **Crisan**, SIMULIMPRESA; Nigel **Culkin**, Institute of Small Business & Entrepreneurship at the University of Hertfordshire; Luisa **De Amicis**, EUCLID NETWORK; Vincent **De Coninck**, BENISI European Network of Incubators for Social Innovation; Ivan **Diego**, Valnalon; Anusca **Ferrari**, European Schoolnet; Jaime **Gastalver**, RES Espacio de resiliencia creativa; Jan **Gejel**, Catalonia in Europe; Marianna **Georgalis**, Youth Forum; Clara **Giardina**, Freelance designer; Anthony **Gribben**, ETF; Przemyslaw **Grzywa**, YES – European Confederation of Young Entrepreneurs; Efka **Heder**, SEECEL; Frank **Hennessey**; Andreas **Huck**, Climate-KIC Education; Lukas **Hula**, NUOV; Bianca **Isaincu**, Child and Youth Finance International; Karin **Jaanson**, Ministry of Education and Research, Estonia; Caroline **Jenner**, JA Europe; Magnus **Klofsten**, Linköping University; Gerard **Krauss**, Université de Rennes; Martin **Lackeus**, Chalmers University of Technology; Jose Manuel **Leceta**, Insight Foresight Institute; Francisco **Liñán**, University of Seville; Fiorenza **Lipparini**, PlusValue; Maja **Ljubic**, SEECEL; Carlos **Lora Calvo**, RES Espacio de resiliencia creativa; Vera **Martinho**, JA Europe; Elizabeth **McSkeane**; Kaare **Moberg**, The Danish Foundation for Entrepreneurship–Young Enterprise (FFE-YE); Veronica **Mobilio**, JA Europe; Manuel **Montoya**, Seville Chamber of Commerce; Maurizio **Mosca**, EIGE; Fiorina **Mugione**, UNCTAD; Helle **Munkholm Davidsen**, University College Lillebaelt; Haïfa **Naffakhi-Charfeddine**, Université de Caen; Breda **Naughton**, Ministry of Education and Skills, Ireland; Nadine **Nerguisian**, Ministry of Education, France; Antonella **Noya**, OECD; Loredana **Orhei**, LeadersTM; Annemarie **Østergaard**, Aalborg University; Alice **Pedretti**, CSR EUROPE; Andy **Penaluna**, University of Wales Trinity Saint David; Jared **Penner**, Child and Youth Finance International; Timo **Pihkala**, [Lappeenranta University of Technology](#); Slava **Prm**, Cedefop; Vesna **Puratic**, Ministry of Civil Affairs, Bosnia and Herzegovina; Mari **Räkköläinen**, Finnish Education Evaluation Centre; Randi **Heneide**, Ministry of Education & Research, Norway; Anders **Rasmussen**, FFE-YE; Dana **Redford**, Portugal Entrepreneurship Education Platform; David **Rosendo Ramos**, Junta de Andalucía; Daniela **Runchi**, JADE; Elena **Ruskovaara**, Lappeenranta University of Technology; Jesus **Sabariego**, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra; Slavica **Singer**, Strossmayer University in Croatia; Lucia **Sell-Trujillo**, University of Seville and Storing Our World research group; Friederike **Sözen**, Austrian Federal Economic Chamber; Raúl **Tabarés Gutiérrez**, Tecnalia; Josef **Tixier**, OECD; Austeja **Tinkunaite**, ECDL; Roberta **Trovarelli**, Lega Coop; Andreas **Tsiakkiros**, Ministry of Education and Culture, Cyprus; Luc **Van Acker**, Flemish Office of Catholic Education; Ernesto **Villalba-Garcia**, Cedefop; Zoica **Vladut**, Ministry of Education, Research, Youth and Sports, Romania; Lilian **Weikert**, RES Espacio de resiliencia creativa; Petra **Wieninger**, Ministry of

Finance and Economics Baden-Württemberg, Germany; Håkan **Ylinenpää**, Luleå University of Technology; Radovan **Zivkovic**, Ministry of Education, Science and Technological Development, Serbia.

Wij danken de leden van de Education and Training 2020 Working Group on Transversal Skills (ET2020 TSWG) en van de Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) van de Europese Commissie.

Wij wensen onze collega's van het DG Employment, Social Affairs and Inclusion, te danken voor een werkrelatie die veel verder ging dan contractuele verplichtingen, samenwerking tussen instituten en beroepsplicht. Zij toonden zich als intelligente lezers, kritische revisoren en geïnformeerde, geëngageerde vakmensen. Bij de mensen die dit werk hebben gesteund, gaat onze erkentelijkheid uit naar Ana Carla **Pereira**, DG EMPL E2 Head of Unit, die vertrouwen en middelen in ons werk heeft geïnvesteerd; naar Karin **van der Sanden**, voor haar hulp bij het definiëren van het progressiemodel; naar Guy **Lejeune**, Maria **Nyberg** en Risto **Raivio** voor hun bijdrage aan de relevantie van het raamwerk tussen de domeinen.

Wij danken Simone **Baldassarri** van het DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, die met zijn inzet een duidelijker en uitgebreider raamwerk heeft gemaakt dan voor mogelijk werd gehouden.

Onze erkentelijkheid gaat ook naar Hannah **Grainger Clemson** en Maria **Podlasek Ziegler** van het DG Education and Culture, om helpen te verzekeren dat de sleutelcompetentie "ondernemerschap" zowel op school als in het domein van het jeugdwerk kan worden toegepast en ontwikkeld.

In het JRC willen wij Alexander **Coad**, Elisabetta **Marinelli** en Esperanza **Vera-Toscano** danken voor hun kritische revisies en voor de uitbreiding van ons netwerk van experts. Wij danken Funda **Celikel Esser** voor haar volgehouden steun. Dank ook aan Patricia **Farrer** voor de proeflezing van de laatste versie van dit rapport. Tot slot zijn wij Ioannis **Maghiros**, DG JRC J3 Head of Unit, erkentelijk voor zijn onschatbare steun in de contacten met de entrepreneurial learning community.

De belangstellende lezer vindt alle documenten in verband met het project op de website van JRC EntreComp: <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>.

Neem voor meer informatie contact op met Yves Punie [yves.punie@ec.europa.eu]

Samenvatting

Beleidscontext

De ontwikkeling van het ondernemende vermogen van de Europese burgers en organisaties is sinds vele jaren één van de belangrijkste beleidsdoelen van de EU en de lidstaten. **Er leeft een groeiend besef dat ondernemerschapsvaardigheden, -kennis en -attitudes aangeleerd kunnen worden** en op hun beurt tot de grootschalige ontwikkeling kunnen leiden van een ondernemende cultuur en mentaliteit die de individuen en de maatschappij in haar geheel ten goede komen.

De Europese Commissie verwees voor het eerst naar het belang van ondernemerschaps- onderwijs in 2003, in "The European Green Paper on Entrepreneurship in Europe". In 2006 identificeerde de Europese Commissie "zin voor initiatief en ondernemerschap" als één van de acht sleutelcompetenties die alle leden van een op kennis gebaseerde samenleving moeten bezitten. De "Small Business Act for Europe" van 2008, "Communication on Rethinking Education" van 2012, het "Entrepreneurship Action Plan 2020" van 2013, en meer recent "The New Skills Agenda for Europe", bleven de noodzaak om ondernemerschaps- onderwijs en ondernemend leren in de schijnwerpers zetten. Dit heeft in heel Europa tot een weelde aan initiatieven geleid.

Ondanks de levendige belangstelling voor de ontwikkeling van ondernemerschapsvaardigheden bestaat er bijna tien jaar na de "Recommendation on Key competences for lifelong learning" van 2006 nog steeds geen consensus over de onderscheidende elementen van ondernemerschap als een competentie. Zoals de editie 2016 van het Eurydice-verslag over "Entrepreneurship Education At School" benadrukt, gebruikt ongeveer de helft van de Europese landen de Europese definitie van ondernemerschap als sleutelcompetentie. Een derde van de landen gebruikt een eigen nationale definitie en bijna 10 landen hebben geen gemeenschappelijk aanvaarde definitie op nationaal niveau. Bovendien identificeert Eurydice het gebrek aan uitgebreide leeruitkomsten voor het ondernemerschapsonderwijs als één van de belangrijkste hinderpalen voor de ontwikkeling van ondernemend leren in Europa.

Er bestaat bijgevolg een duidelijke behoefte aan het definiëren en omschrijven van ondernemerschap als een bekwaamheid; aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijk referentiekader met een beschrijving van de bijhorende componenten in termen van kennis, vaardigheden en attitudes; en aan gepaste instrumenten waarmee de Europese burgers zelf hun ondernemerschapsvermogen kunnen beoordelen en effectief ontwikkelen.

In deze context werd in januari 2015 de studie Entrepreneurship Competence (EntreComp) gestart door het JRC, in opdracht van The Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (DG EMPL). Een van de voornaamste doelen van EntreComp was de ontwikkeling van een gemeenschappelijke conceptuele benadering die de versterking van ondernemerschapscompetenties op Europees niveau kan ondersteunen.

Belangrijkste conclusies

Dit verslag stelt het EntreComp-raamwerk voor. Door een gemeenschappelijke definitie te leveren van ondernemerschap als een bekwaamheid wil het raamwerk een brug slaan tussen de wereld van het onderwijs en die van het werk, en een feitelijke referentie zijn voor elk initiatief ter bevordering van ondernemend leren. Het raamwerk is een flexibele inspiratiebron die men kan gebruiken of aanpassen als hulp in verschillende contexten. EntreComp zou bijvoorbeeld de hervorming van leerprogramma's in de formele onderwijs- en opleidingssector kunnen inspireren, het ontwerp van praktische ondernemerschapservaringen in een niet-formele leercontext, of de ontwikkeling van self-assessment instrumenten waarmee de burgers hun ondernemerschapsvermogen kunnen beoordelen.

Het EntreComp-raamwerk omvat 3 competentiedomeinen: "Ideeën en Kansen", "Middelen" en "In actie". Elk domein telt 5 competenties, die samen de bouwstenen vormen van ondernemerschap als competentie. Het raamwerk ontwikkelt de 15 competenties aan de hand van een progressiemodel met 8 niveaus. Het geeft ook een uitgebreide lijst van 442

leeruitkomsten, als bron van inspiratie en inzichten voor de ontwerpers van interventies in verschillende educatieve contexten en toepassingsdomeinen.

Voornaamste bevindingen

EntreComp definieert ondernemerschap als een transversale competentie die op alle levenssferen van toepassing is: van de bevordering van de persoonlijke ontwikkeling tot de actieve deelname aan de maatschappij, de intrede (of terugkeer) op de arbeidsmarkt als werknemer of zelfstandige, het starten van een (cultureel, sociaal of commercieel) initiatief.

Het gaat uit van een brede definitie van ondernemerschap, die vertrekt van de creatie van culturele, sociale of economische waarde. Op die manier omvat ze verschillende vormen van ondernemerschap, zoals intern intrapreneurship, sociaal ondernemerschap, groen ondernemerschap en digitaal ondernemerschap. De definitie is van toepassing op individuen én groepen (teams of organisaties). Zij verwijst naar waardecreatie in de private, de publieke en de tertiaire sector en in elke hybride combinatie van de drie. Ten slotte is de definitie domeinneutral: men kan waarde genereren voor anderen in elk mogelijk domein en elke mogelijke waardeketen door ideeën in de praktijk te brengen en kansen te grijpen.

Het EntreComp-raamwerk werd ontwikkeld vanuit een mixed method aanpak en omvat een uitgebreide review van academische en grijze literatuur, een diepte-analyse van gevallenstudies, desk research en een reeks iteratieve raadplegingen van verschillende belanghebbenden.

Gerelateerd en toekomstig werk van het JRC

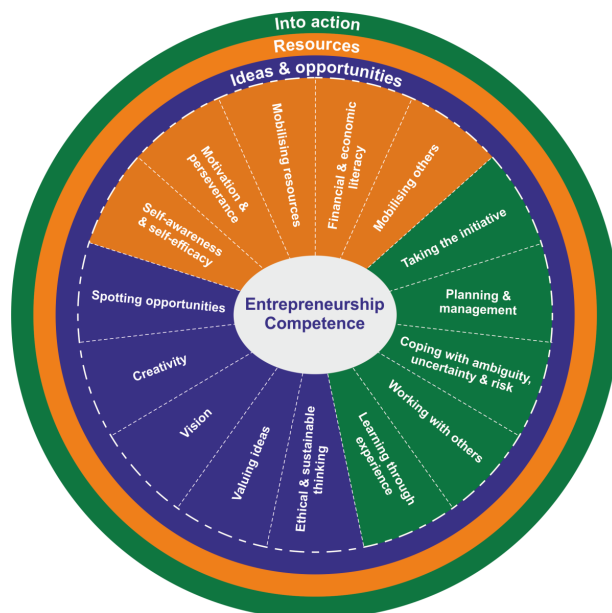
EntreComp bouwt voort op het werk dat het JRC in het verleden heeft verricht bij het opstellen van een gemeenschappelijk referentiekader voor de digitale vaardigheden van de burgers, het algemeen bekende Digital Competence Framework for Citizens (DigComp).

Snelgids

Het JRC heeft in opdracht van het DG Employment, Social Affairs and Inclusion, een studie uitgevoerd om tot een **gemeenschappelijke benadering** te komen voor de ondersteuning van de ontwikkeling van ondernemerschap als een bekwaamheid.

Het raamwerk omschrijft ondernemerschap als een **transversale bekwaamheid** die de burgers in alle levenssferen kunnen toepassen, van de bevordering van de **persoonlijke ontwikkeling** tot de actieve deelname aan de maatschappij, de **intrede (of terugkeer) op de arbeidsmarkt** als werknemer of zelfstandige, en het **starten van een (cultureel, sociaal of commercieel) initiatief**.

EntreComp omvat 3 competentiedomeinen en 15 competenties, die door de onderstaande figuur worden geïllustreerd.



EntreComp kan worden gebruikt als een referentie voor het ontwerpen van leerprogramma's in de **formele onderwijs- en opleidingssector**. Het is ook geschikt voor activiteiten en programma's in **non-formele leercontexten** (bijvoorbeeld om in bestaande organisaties intrapreneurship te stimuleren). Het slaat een brug tussen de **wereld van het onderwijs en die van het werk** met betrekking tot ondernemerschap als een bekwaamheid.

1. Inleiding

De ontwikkeling van een referentiekader met beschrijvingen van de leeruitkomsten is één van de maatregelen die de Europese Commissie heeft geformuleerd om de bevordering van de ondernemerschap als een sleutelcompetentie in de wereld van het onderwijs en het werk te steunen.

Dit verslag presenteert het volledige referentiekader voor Entrepreneurship Competence (EntreComp), samengesteld uit 3 competentiedomeinen, 15 competenties, een progressiemodel met 8 bekwaamheidsniveaus en een uitgebreide lijst van 442 leeruitkomsten. Het EntreComp-raamwerk werd door middel van iteratieve raadplegingen met belanghebbenden gevalideerd.

Dit werk vindt zijn oorsprong in 2006, toen de "Recommendation on key competences for lifelong learning", zin voor initiatief en ondernemerschap identificeerde als één van de 8 sleutelcompetenties voor alle burgers (European Parliament and the Council, 2006).

Zin voor initiatief en ondernemerschap kan ruim worden gedefinieerd als het vermogen om ideeën in daden om te zetten, ideeën die waarde creëren voor anderen dan zichzelf. Zin voor initiatief en ondernemerschap is een transversale competentie die elke burger nodig heeft voor zijn of haar persoonlijke voldoening en ontwikkeling, voor actief burgerschap, sociale inclusie en werk in de kennismaatschappij.

De entrepreneurial learning community noemt die zin voor initiatief en ondernemerschap meestal "**Entrepreneurship Competence**". Daarom gebruikt ook EntreComp dit vereenvoudigde label, als overname van de gangbare term. Het **EntreComp-raamwerk dat hier wordt voorgesteld, vertrekt echter van een brede betekenis van ondernemerschap die "zin voor initiatief" mee omvat.**

1.1 De streefdoelen en doelen van de studie

De studie EntreComp werd in januari 2015 gestart door het JRC, in opdracht van het DG Employment, Social Affairs and Inclusion. Ze wil een **brug slaan tussen de wereld van het onderwijs en die van het werk**, door bij te dragen aan een beter begrip en tot de

bevordering van ondernemerschap als een bekwaamheid in Europa. Het einddoel van EntreComp is het faciliteren van "peer learning" en van uitwisselingen tussen de lidstaten, met uiteindelijk een positieve impact op de mobiliteit, de employability en de actieve participatie van de burgers in de samenleving en de economie. EntreComp zal de Europese burgers helpen bij de ontplooiing van hun ondernemend vermogen om te participeren in alle lagen van de maatschappij door ideeën in daden om te zetten. Ze zal dit doen door een gemeenschappelijke basis te creëren die als referentie kan dienen voor initiatieven ter versterking van het ondernemende vermogen doorheen de verschillende onderwijsniveaus, in iedere sector, domein of toepassingsgebied.

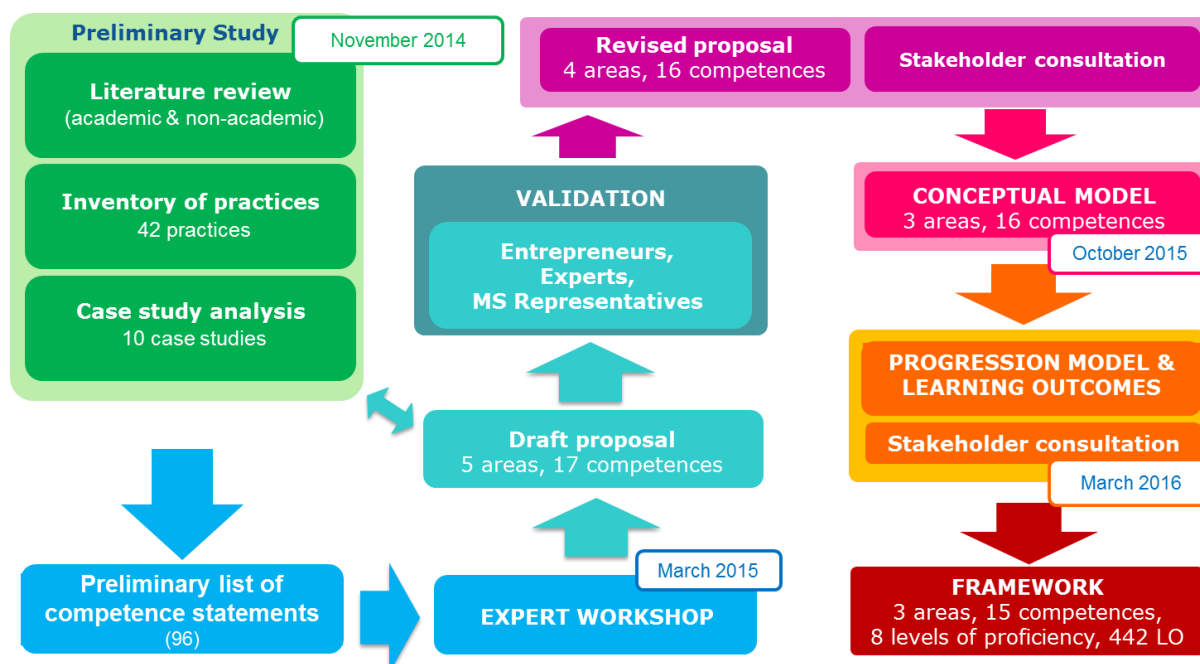
Met dit doel voor ogen is de studie ontworpen om:

- de voornaamste componenten van ondernemerschap als een transversale bekwaamheid te identificeren;
- deze componenten te beschrijven, en zo te komen tot een gemeenschappelijk conceptueel model dat alle spelers in het domein van het leren en de ontwikkeling van ondernemerscompetenties kunnen hanteren;
- een aantal leeruitkomsten te ontwikkelen die suggereren wat de Europese burgers horen te weten, begrijpen en kunnen om een bepaald competentieniveau van ondernemerschap te kunnen bereiken.

Om tot het geconsolideerde raamwerk te komen zoals in de verslag wordt voorgesteld, hanteerde EntreComp een robuust onderzoeksproces vanuit een mixed method onderzoeks-aanpak. Het proces werd voortdurend bijgeschaafd door alle tussentijdse resultaten te valideren via raadplegingen met verschillende belanghebbenden.

Methodologie

Figuur 1 hierna toont de fasen van de EntreComp-studie die tot de bepaling van het geconsolideerd EntreComp-raamwerk hebben geleid:



Figuur 1: Voornaamste fasen die tot het EntreComp-raamwerk hebben geleid

De ontwikkeling van het raamwerk omvatte de volgende stappen:

1. Een **literatuuronderzoek** van de bestaande concepten, beleidsvormen en initiatieven rond ondernemerschap als competentie (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).
2. Een **inventaris van 42 initiatieven** waarin ondernemerschap als competentie wordt gedefinieerd, aangeleerd en/of geëvalueerd (*ibidem*).
3. Een **diepteanalyse van gevallenstudies**, waarbij 10 bestaande initiatieven werden geselecteerd om een gedetailleerd inzicht te krijgen in de elementen die ondernemerschap als competentie constitueren en in de belangrijkste functies van gevorderde processen van ondernemend leren (Komarkova, Conrads, & Collado, 2015).
4. Een **workshop met experts** waarin de eerste bevindingen van het literatuuronderzoek, de inventaris en de diepteanalyse van de gevallenstudies werden voorgesteld en de scope van ondernemerschap als competentie werd gedefinieerd.
5. Een op de vorige stappen gebaseerd **voorlopig voorstel** van een conceptueel model.
6. Een **vergelijking** van het voorlopige voorstel met bestaande raamwerken.
7. De ontwikkeling van een aantal **toepassingsscenario's** om de toepasbaarheid van het voorlopige conceptuele model te beoordelen.
8. Een reeks iteratieve **raadplegingen met meerdere belanghebbenden**³, waarin de voortdurend bijgeschaafde voorstellen werden becommentarieerd.
9. Een aansluitend definitief voorstel voor een **conceptueel model** met 3 competentiedomeinen en 16 competenties, steunende op de verkregen feedback van de belanghebbenden.
10. Een **concept van het Entrepreneurship Competence-raamwerk** (EntreComp) met **8 bekwaamheidsniveaus** en een uitgebreide lijst van ongeveer 500 uitspraken over de **leeruitkomsten**.
11. Twaalf **online panelgesprekken met meerdere belanghebbenden** over de beoordeling van de bekwaamheidsniveaus en leeruitkomsten van het concept van het Entrepreneurship Competence-raamwerk. De bekwaamheidsniveaus en de leeruitkomsten werden geïdentificeerd door middel van desk research en uitwisselingen met meer dan honderd experts in het domein van ondernemend leren. Zij omvatten leden van de ET2020 Working Group on Transversal Skills, experts van het onderwijsprogramma EIT Climate KIC en leden van de Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES) van de Europese Commissie.
12. Het geconsolideerde **EntreComp-raamwerk** telt 3 competentiedomeinen en 15 competenties die tot 442 **leeruitkomsten** leiden (zie de volledige lijst in de Bijlage), met 8 bekwaamheidsniveaus.

1.2 Beperkingen

Het EntreComp-raamwerk is het resultaat van een robuuste onderzoeksmethodologie⁴, waarin een grote, heterogene groep experts in verschillende stadia werd geraadpleegd om hun feedback te geven en waarbij geleidelijk een consensus ontstond over een gevalideerd voorstel. Hoewel het raamwerk op grote schaal aanvaard werd, **is het nog niet aangepast aan of getest in een reële omgeving**. In een volgende stap zal men trachten het EntreComp-raamwerk in de praktijk te testen door het in een specifieke context

³ Met tweemaal de ontvangst van feedback van de ET2020 Working Group on Transversal Skills (TSWG); een online raadpleging van ongeveer 200 belanghebbenden; twee informele workshops in een incubator voor sociaal ondernemerschap en informele bilaterale gesprekken tussen diensten; en het publiek van de diverse panels waarin het JRC de tussentijdse resultaten van het project heeft voorgesteld en besproken.

⁴ De EntreComp-studie volgde de voor het Digital Competence Framework for Citizens (Ferrari, 2013) gedefiniëerde en gevalideerde methodologische benadering.

te implementeren en te evalueren, en het indien nodig aan te passen en te verfijnen aan de hand van de feedback van de practici en de eindgebruikers.

1.3 Structuur van het verslag

Na deze inleiding zet Hoofdstuk 2 het conceptuele model van EntreComp uiteen, namelijk de 3 competentiedomeinen, de 15 competenties en bijbehorende beschrijvende elementen. Hoofdstuk 3 presenteert het progressiemodel dat de ontwikkeling van de verschillende bekwaamheidsniveaus in het ondernemerschap onderbouwt, en de voornaamste principes en kenmerken van de leeruitkomsten van EntreComp. Tot slot geeft het een globaal beeld van het competentieraamwerk.

Het complete raamwerk, met inbegrip van de volledige lijst van de leeruitkomsten van EntreComp op de 8 bekwaamheidsniveaus van het progressiemodel, wordt in de Bijlage bij dit verslag beschreven.

2. Ondernemerschap als een bekwaamheid

De EntreComp-studie werd gestart ter realisatie van een gemeenschappelijk referentiekader voor ondernemerschap, waarbij ondernemerschap wordt benaderd als een transversale bekwaamheid die burgers helpt bij de ontwikkeling van hun vermogen om actief aan de samenleving deel te nemen, hun eigen leven en loopbaan te beheren en waardecreerende initiatieven op te starten.

In de context van de EntreComp-studie wordt ondernemerschap benaderd als een transversale bekwaamheid van individuen of groepen, inclusief bestaande organisaties, die in alle levenssferen kan worden gebruikt. De competentie wordt als volgt omschreven:

Ondernemerschap is het vermogen om kansen te benutten en ideeën tot uitvoering te brengen en te transformeren in waarde voor anderen. De gecreëerde waarde kan financieel, cultureel of sociaal zijn (FFE-YE, 2012).

Deze definitie focust op waardecreatie ongeacht het type waarde of de context. Ze bestrijkt waardecreatie in elk domein en in elke mogelijke waardeketen. Ze verwijst naar waardecreatie in de private, publieke of tertiaire sector en in elke hybride combinatie van de drie. Op die manier omvat de omschrijving verschillende soorten ondernemerschap, zoals intrapreneurship, sociaal ondernemerschap, groen ondernemerschap en digitaal ondernemerschap.

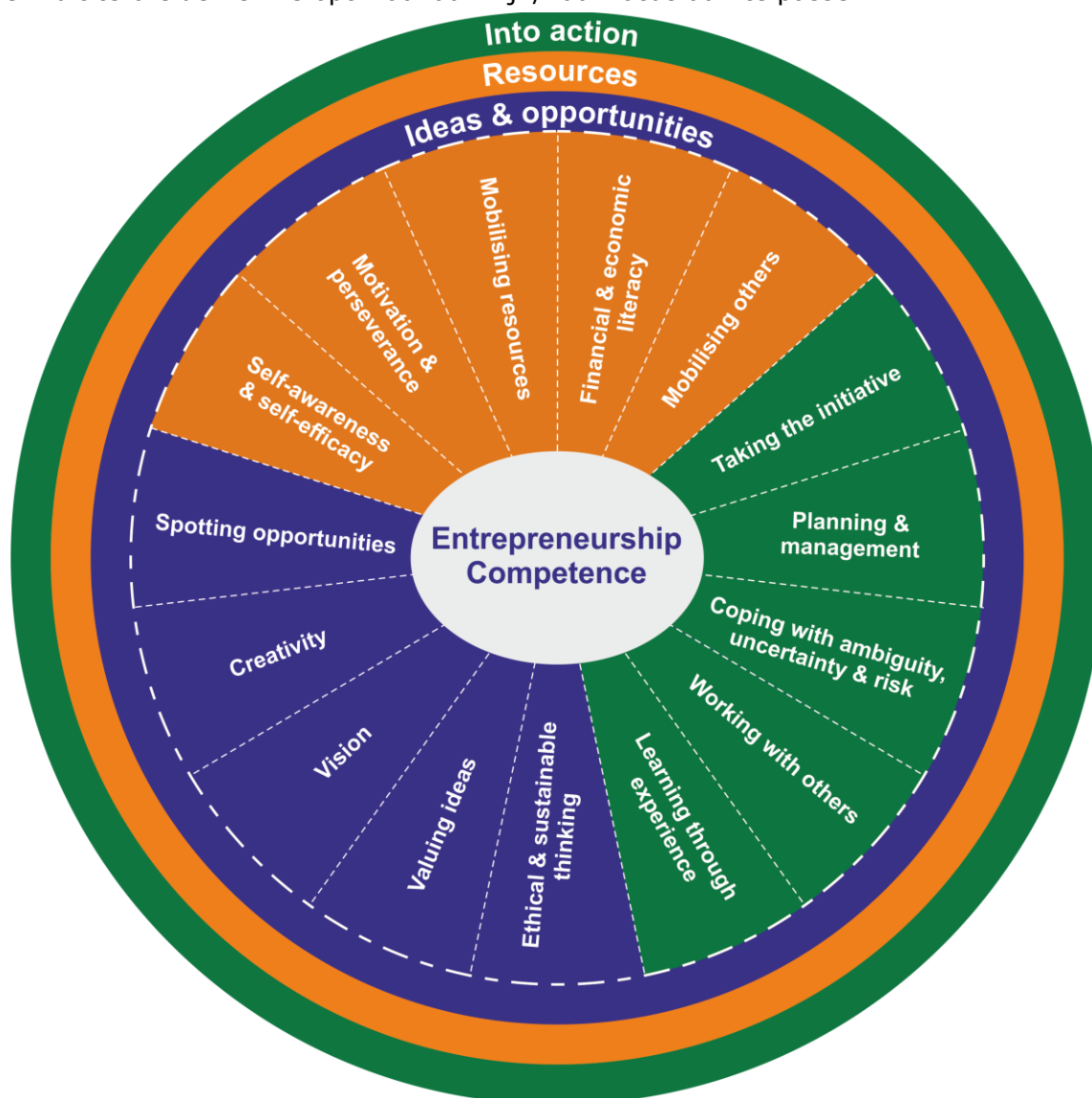
Ondernemerschap als een bekwaamheid is van toepassing in alle levenssferen. Het stelt de burgers in staat om hun **persoonlijke ontwikkeling** te stimuleren, actief **bij te dragen aan maatschappelijke ontwikkeling**, hun intrede te doen op de **arbeidsmarkt** als werknemer, werkgever of zelfstandige, en activiteiten op te starten met een cultureel, sociaal of commercieel motief.

Het conceptuele model van EntreComp bevat twee grote dimensies: **3 competentiedomeinen**, als rechtstreekse weerspiegeling van de definitie van ondernemerschap als het vermogen om ideeën om te zetten in daden die waarde creëren voor anderen dan zichzelf; en **15 competenties** die samen de constituerende elementen vormen van ondernemerschap als competentie voor alle burgers. Tabel 1 geeft een lijst van de competenties. Elke competentie gaat samen met een **hint of een aansporing** voor de lerende om ze in de praktijk te brengen, en met een **beschrijving** die de competentie in haar kernaspecten ontleedt.

"Ideeën en Kansen", "Middelen" en "In actie" vormen de 3 domeinen van het conceptuele model. Hun naamgeving benadrukt het ondernemerschap als het vermogen om ideeën en kansen in daden om te zetten door middelen te mobiliseren. Deze middelen kunnen persoonlijk zijn (namelijk zelfbewustzijn en zelfredzaamheid, motivatie en doorzettingsvermogen), materieel (bijvoorbeeld productiemiddelen en financiële middelen) of immaterieel (bijvoorbeeld specifieke kennis, vaardigheden en attitudes). De 3 **competentiedomeinen zijn nauw met elkaar verbonden**: ondernemerschap als een bekwaamheid overkoepelt ze. De 15 competenties zijn eveneens onderling geconnecteerd en gerelateerd; ze dienen als onderdelen van éénzelfde geheel worden beschouwd. **Wij suggereren niet dat de lerende in alle 15 competenties het hoogste niveau van bekwaamheid moet bereiken of in alle competenties even bekwaam moet zijn.** Het raamwerk impliceert wel dat ondernemerschap als competentie uit 15 deelelementen bestaat.

Figuur 2 toont de competentiedomeinen van EntreComp als punten van een taartdiagram. Elk taartpunt heeft een andere kleur: blauw voor de competenties in het domein "Ideeën en Kansen", oranje voor die in het domein "Middelen" en groen voor de competenties in het domein "In actie". De punten worden omgeven door drie competentiekringen die alle 15 competenties omvatten. Deze voorstelling benadrukt dat de koppeling tussen competentiedomeinen en competenties niet taxonomisch strak is. Creativiteit wordt bijvoorbeeld weergegeven als een van de competenties in het domein "Ideeën en Kansen", hoewel het creatieve proces zowel het gebruik van middelen impliceert als het vermogen om ideeën uit te voeren om hun waarde gestalte te geven. De lezer wordt uitgenodigd om nieuwe

verbanden tussen domeinen en competenties te vinden om de elementen van het raamwerk uit te breiden en ze optimaal aan zijn/haar focus aan te passen.



Afbeelding 2: Domeinen en competenties van het conceptuele model van EntreComp.

Tabel 1 geeft een overzicht van het conceptuele model van EntreComp en toont hoe ondernemerschap als transversale bekwaamheid in onderdelen wordt ontleed. Om de lezing te vergemakkelijken, zijn de competenties genummerd – de volgorde waarin ze worden voorgesteld impliceert geen sequentie in het verwervingsproces en geen hiërarchie: geen enkel element heeft voorrang en geen enkel is belangrijker dan het andere. De conceptualisering van EntreComp maakt geen onderscheid tussen kerncompetenties en ondersteunende competenties.

Afhankelijk van de context van de toepassing kan men evenwel redelijkerwijs verwachten dat bepaalde competenties meer en andere minder gewicht zullen krijgen, of dat competenties worden gestroomlijnd om een ondernemerschapproces te weerspiegelen dat wordt ontworpen om ondernemend leren te bevorderen. Met andere woorden, men kan het EntreComp-raamwerk beschouwen als een vertrekpunt voor de interpretatie van de ondernemerschap als een vermogen, dat na verloop van tijd verder zal worden uitgewerkt en verfijnd om aan de bijzondere behoeften van specifieke doelgroepen te voldoen.

Tabel 1: Conceptueel model van EntreComp

Do- mei- nen	Competenties	Hints	Beschrijvingen
1. Ideeën en Kansen	1.1 Kansen herkennen	Gebruik je verbeeldingskracht en je vermogens om kansen voor waardecreatie te identificeren	<ul style="list-style-type: none"> • Kansen voor waardecreatie identificeren en aangrijpen door het sociale, culturele en economische landschap te verkennen • Behoeften en uitdagingen identificeren die een antwoord vereisen • Nieuwe verbanden vinden en in het landschap verspreide elementen samenvoegen om kansen voor waardecreatie te creëren
	1.2 Creativiteit	Ontwikkel creatieve en betekenisvolle ideeën	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende ideeën en kansen ontwikkelen om waarde te creëren, met inbegrip van betere oplossingen voor bestaande en nieuwe uitdagingen • Innovatieve benaderingen verkennen en ermee experimenteren • Kennis en middelen combineren om betekenisvolle resultaten te bereiken
	1.3 Visie	Werk naar je toekomstvisie toe	<ul style="list-style-type: none"> • De toekomst verbeelden • Een visie ontwikkelen om ideeën in daden om te zetten • Toekomstscenario's visualiseren als leidraad voor je inspanningen en acties
	1.4 Ideeën valoriseren	Benut ideeën en kansen optimaal	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen wat waarde in sociale, culturele en economische termen betekent • Het waardecreërend potentieel van een idee herkennen en gepaste manieren identificeren om dit potentieel optimaal te benutten
	1.5 Ethisch en duurzaam denken	Schat de gevolgen en de impact van ideeën, kansen en acties in	<ul style="list-style-type: none"> • De gevolgen beoordelen van ideeën die waarde creëren, en het effect van de ondernemende actie op de doelgemeenschap, de markt, de samenleving en het milieu • Nadenken over de duurzaamheid van sociale, culturele en economische doelen op lange termijn en van de gekozen handelswijze • Verantwoordelijk handelen
2. Middelen	2.1 Zelfbewustzijn en zelfredzaamheid	Blijf in jezelf geloven en blijf jezelf ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> • Nadenken over je behoeften, verzuchtingen en wensen op korte, middellange en lange termijn • Identificeren en beoordelen van individuele of collectieve sterke en zwakke punten • Geloven in eigen of collectief vermogen om de gang van zaken te beïnvloeden, ondanks onzekerheid, tegenslagen en tijdelijke mislukkingen
	2.2 Motivatie en doorzettingsvermogen	Blijf gefocust en hou vol	<ul style="list-style-type: none"> • Vastberaden je ideeën in daden omzetten en je drang om iets te bereiken bevredigen • Bereid zijn om geduld te hebben en te blijven proberen om je individuele of collectieve doelen op lange termijn te bereiken • Weerstand bieden tegen druk, tegenslag en tijdelijke mislukkingen
	2.3 Middelen inzetten	Verzamel en beheer de middelen die je nodig hebt	<ul style="list-style-type: none"> • De materiële, immateriële en digitale middelen verzamelen en beheren die je nodig hebt om ideeën in daden om te zetten • Beperkte middelen optimaal benutten • De competenties die je in elk stadium nodig hebt verwerven en beheren, met inbegrip van technische, juridische, fiscale en digitale competenties

	2.4 Financiële en economische geterdheid	Ontwikkel je financiële en economische know-how	<ul style="list-style-type: none"> • De kosten ramen van de omzetting van een idee in een waardecreërende activiteit • Financiële beslissingen in de tijd plannen, uitvoeren en beoordelen • Je financiën beheren om te verzekeren dat je waardecreërende activiteit op lange termijn standhoudt
	2.5 Anderen mobiliseren	Inspireer anderen, betrek ze en maak ze enthousiast	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante belanghebbenden inspireren, betrekken en enthousiast maken • De steun verkrijgen die je nodig hebt om waardevolle resultaten te bereiken • Effectieve communicatie, overtuigingskracht, onderhandelingsvermogen en leiderschap aan de dag leggen
3. In actie	3.1 Het initiatief nemen	Ga er voor!	<ul style="list-style-type: none"> • Waardecreërende processen starten • Uitdagingen aanvaarden • Zelfstandig handelen en werken om doelen te bereiken, vasthouden aan je intenties en geplande taken uitvoeren
	3.2 Planning en beheer	Prioriteer, organiseer en realiseer	<ul style="list-style-type: none"> • Doelen stellen op lange, middellange en korte termijn • Prioriteiten en actieplannen bepalen • Je aan onvoorziene veranderingen aanpassen
	3.3 Omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en risico	Durf beslissingen te nemen in een context van onzekerheid, ambiguïteit en risico	<ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen wanneer het resultaat ervan onzeker is, de beschikbare informatie onvolledig of dubbelzinnig is of er een risico van ongeplande resultaten bestaat • In het waardecreërend proces gestructureerde manieren inbouwen om ideeën en prototypes in de vroegste stadia te testen en de risico's van een mislukking te reduceren • Snel en flexibel omgaan met snel evoluerende situaties
	3.4 Met anderen werken	Vorm teams, werk samen en (creëer een) netwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Samen met anderen ideeën ontwikkelen en in daden omzetten • Netwerken • Conflicten oplossen en indien nodig positief met omgaan met wedijver
	3.5 Door ervaring leren	Leer door te doen	<ul style="list-style-type: none"> • Elk initiatief gericht op waardecreatie als een leerkans gebruiken • Samen met anderen leren, zowel met peers als met mentors • Nadenken over successen en mislukkingen (van jezelf en van anderen) en eruit leren

3. Het EntreComp-raamwerk

In dit hoofdstuk wordt het progressiemodel van het EntreComp-raamwerk voorgesteld en de belangrijkste kenmerken van de leeruitkomsten die erop zijn gebaseerd.

De belanghebbenden die bij de review van EntreComp werden betrokken, beschouwen het als een **zeer uitgebreid instrument** met een brede basis, met 3 competentiedomeinen, 15 competenties, 15 beschrijvende elementen, 8 bekwaamheidsniveaus en 442 leeruitkomsten (zie de Bijlage). Zij bevestigen dat het EntreComp-raamwerk (i) de complexiteit weerspiegelt van het domein van ondernemerschap als een vermogen dat diverse aspecten van ons dagelijkse leven beïnvloedt, en (ii) dat het als een veelzijdige referentiegids kan worden gebruikt. Het voordeel van een uitgebreid maar toch volledig competentieraamwerk is dat, hoewel het zich leent tot aanpassingen op maat, het ook toelaat om initiatieven die ondernemerschap als een bekwaamheid benaderen onderling te vergelijken, wat de totstandkoming van een gedeelde betekenis van ondernemerschap als een bekwaamheid kan vergemakkelijken.

De volledigheid van EntreComp is een van zijn grootste troeven. Toch moet de lezer onthouden dat niet alle burgers, lerenden of gebruikers belangstelling zullen hebben om al de beschreven competenties te ontwikkelen tot op het hoogste bekwaamheidsniveau. De verwachting is dat instellingen, tussenpersonen en ontwikkelaars van initiatieven die bereid zijn om EntreComp als referentiekader te gebruiken, het zullen aanpassen aan hun eigen doeleinden én aan de behoeften van de gebruikersgroep die zij beogen. Met andere woorden, het in dit verslag voorgestelde EntreComp-raamwerk moet als een vertrekpunt worden beschouwd. Om het te implementeren, dient het worden aangepast aan de gebruikscontext (zie ook verder, Sectie 3.2).

3.1 Progressiemodel

Ondernemerschap als een bekwaamheid wordt ontwikkeld door de actie van individuen of collectieve entiteiten om waarde voor anderen te creëren.

De progressie binnen ondernemend leren omvat twee aspecten:

1. De ontwikkeling van een toenemende autonomie en verantwoordelijkheid in de uitvoering van ideeën en kansen om waarde te creëren;
2. De ontwikkeling van het vermogen om waarde te creëren in contexten die variëren van eenvoudig en voorspelbaar tot complex en doorlopend veranderend.

Het progressiemodel van EntreComp schrijft geen lineaire sequentie van stappen voor die elke burger moet volgen om bekwaam ondernemend te worden of een onderneming op te starten. Het toont integendeel dat men de grenzen van het individuele en collectieve ondernemerschapsvermogen kan verleggen, om steeds meer impact te bereiken door waardecreeënde inspanningen.

Het progressiemodel van EntreComp vormt een referentiekader voor de ontwikkeling van bekwaamheid, van waardecreatie met externe ondersteuning tot transformatieve waardecreatie. Het omvat vier grote niveaus: Basis, Midden, Gevorderd en Expert. Elk niveau is in twee deelniveaus verdeeld, zoals tabel 2 laat zien. Op het basisniveau wordt waarde gecreëerd met externe ondersteuning. Op het middenniveau wordt waarde met toenemende autonomie gecreëerd. Op het gevorderde niveau wordt de verantwoordelijkheid voor de omzetting van ideeën in daden ontwikkeld. Op het expertniveau heeft de gecreëerde waarde een beduidende impact op haar referentiedomein.

Deze bekwaamheidsniveaus geven de lezer een manier om de leeruitkomsten te benaderen. Zo is het eerste leerresultaat van het 8^{ste} competentieniveau als volgt: *Ik kan een kans snel herkennen en benutten*. Hoewel "Kansen herkennen en benutten" een vaardigheid is die lerenden al op lagere niveaus beginnen te ontwikkelen, benadrukt niveau 8 de noodzaak om dat "snel" te doen. Op dit expertniveau is de snelheid waarmee men een kans benut van strategisch belang en kan ze tot sterke groei, baanbrekende innovatie of radicale transformatie leiden.

EntreComp wil allesomvattend zijn en een instrument aanbieden die men aan verschillende behoeften kan aanpassen. Het is niet prescriptief en suggereert niet dat alle lerenden in alle competenties het hoogste bekwaamheidsniveau moet bereiken of in alle competenties even bekwaam moeten zijn. We kunnen ons bijvoorbeeld een op ondernemerschap gerichte leer ervaring voorstellen die op de werknemers van een streek met schoenfabrieken in onze regio mikt. We zouden in ons programma dan een gevorderd competentieniveau kunnen nastreven voor competenties als "kansen herkennen", "visie", "middelen inzetten", "anderen mobiliseren" en "plannen en organiseren". Tegelijkertijd zouden we voor "financiële en economische geletterdheid" een midden competentieniveau kunnen nastreven. We zouden het belangrijk kunnen vinden dat onze lerenden de vaardigheden verwerven om de financiële leefbaarheid van hun ideeën te begrijpen, maar niet belangrijk dat zij vaardigheden verwerven in dubbele boekhouding, die een gevorderd competentieniveau zouden vereisen.

We herinneren de lezer eraan dat men waarde kan creëren en ondernemerschap als een bekwaamheid kan ontwikkelen in elke levenssfeer. Het progressiemodel van EntreComp verwijst niet naar een specifieke omgeving en zeker niet naar formele onderwijsomgevingen. Door te focussen op de ontwikkeling van competenties gericht op de reële creatie van "entrepreneurial value", sloop het progressiemodel de grenzen tussen onderwijs, werk en burgerengagement. In dit opzicht is het progressiemodel van EntreComp transversaal voor formele, non-formele en informele leercontexten.

Tabel 2: Progressiemodel van EntreComp

Basis		Midden		Gevorderd		Expert	
Afhankelijk zijn van steun ⁵ van anderen		Onafhankelijkheid ontwikkelen		Verantwoordelijkheid opnemen		Transformatie, innovatie en groei bevorderen	
Onder rechtstreekse supervisie.	Met beperkte steun van anderen, enige mate van autonomie en samen met peers.	Op eigen kracht en met peers.	Bepaalde verantwoordelijkheden opnemen en delen.	Met een mate van sturing en samen met anderen.	Verantwoordelijkheid opnemen om beslissingen te nemen en met anderen samenwerken.	Verantwoordelijkheid opnemen om bij te dragen aan complexe ontwikkelingen in een specifiek domein.	Beduidend bijdragen aan de ontwikkeling van een specifiek domein.
Ontdekken	Verkennen	Experimenteren	Durven	Verbeteren	Versterken	Uitbreiden	Transformeren
Niveau 1 focust vooral op het ontdekken van je kwaliteiten, je potentiële interesses en wensen. Het focust ook op het herkennen van verschillende soorten problemen en behoeften die creatief kunnen worden opgelost, en op het ontwikkelen van individuele vaardigheden en attitudes.	Niveau 2 focust op het verkennen van verschillende benaderingen van problemen, het concentreren op diversiteit en het ontwikkelen van sociale vaardigheden en attitudes.	Niveau 3 focust op kritisch denken en experimenteren met de creatie van waarde, bijvoorbeeld door middel van het opdoen van praktische ondernemerschapservaringen	Niveau 4 focust op het omzetten van ideeën in daden in het "echte leven" en op het opnemen van verantwoordelijkheid daarvoor.	Niveau 5 focust op het verbeteren van je vaardigheden om ideeën in daden om te zetten, en meer verantwoordelijkheid nemen om waarde te creëren en kennis over ondernemerschap te ontwikkelen.	Niveau 6 focust op het samenwerken met anderen, op het gebruiken van de kennis die je bezit om waarde te creëren en het omgaan met steeds meer complexe uitdagingen.	Niveau 7 focust op de competenties die je nodig hebt om met complexe uitdagingen om te gaan en een constant veranderende omgeving met een hoge graad van onzekerheid aan te kunnen.	Niveau 8 focust op opkomende uitdagingen door de ontwikkeling van nieuwe kennis door onderzoek, ontwikkeling en innovatie capaciteiten om uitmuntendheid te bereiken en het transformeren van de manier waarop dingen worden gedaan.

⁵ Steun van anderen omvat bijvoorbeeld steun van leerkrachten, mentors, peers, adviseurs of adviesdiensten.

3.2 Leeruitkomsten

Leeruitkomsten zijn uitspraken over wat een lerende kent, begrijpt en kan na de beëindiging van het leerproces (Cedefop, 2009). Deze uitspraken kunnen worden ontworpen en gebruikt voor de onderwijsplanning en de ontwikkeling van leerprogramma's, of voor verschillende vormen van verantwoordelijkheid zoals juridische of professionele verantwoordelijkheid (Prøitz, 2010).

Het leren dat gericht is op de ontwikkeling van ondernemerschapsvermogen kan niet worden beperkt tot vaste, vooraf geformuleerde leeruitkomsten, aangezien het leren betrekking heeft op de creatie van waarde die vóór het leren nog niet bestond en die niet abstract kan worden voorspeld.

Niettemin worden verklaringen over leeruitkomsten als cruciaal beschouwd om het raamwerk uitvoerbaar te maken. De leeruitkomsten van EntreComp zijn ontwikkeld om als referenties te dienen voor verschillende doeleinden. Men zou ze in de formele onderwijs- en opleidingssector kunnen gebruiken om leerprogramma's te ontwerpen. In een non-formele leercontext zouden zij gebruikt kunnen worden als inspiratiebron voor de ontwikkeling van programma's die intrapreneurship in bestaande organisaties bevorderen. Ze kunnen ook als leidraad dienen voor de uitwerking van pedagogieën op maat, evaluatiemethodes en leeromgevingen die effectvol ondernemend leren bevorderen.

De leeruitkomsten van EntreComp moeten dus niet worden gezien als normatieve uitspraken die rechtstreeks in feitelijke leeractiviteiten moeten worden omgezet of gebruikt om de prestaties van lerenden te meten. Ze vormen een opstap voor het bepalen van specifieke leeruitkomsten passende in de specifieke context, en voor de ontwikkeling van prestatie-indicatoren.

Hoewel de grote meerderheid van de leeruitkomsten als een "Ik"-verklaring geformuleerd zijn, betekent dit niet dat EntreComp uitsluitend naar de capaciteit van individuen verwijst. Integendeel, het leren kan evenzeer betrekking hebben op een groep, zoals een projectteam, een non-profitorganisatie, een openbare instantie of een beweging van het middenveld.

De leeruitkomsten van EntreComp worden in de Bijlage voorgesteld. De lijst van leeruitkomsten is uitgebreid maar niet volledig, want zij wil een transversale toepasbaarheid in verschillende educatieve contexten en toepassingssectoren suggereren.

3.3 Het EntreComp-raamwerk in een oogopslag: de overzichtstabel

De overzichtstabel van EntreComp toont de 3 competentiedomeinen en alle 15 competenties, maar werkt ze enkel uit op de drie bekwaamheidsniveaus die voor alle burgers gelden: het basis, het midden en het gevorderde niveau. Het expertniveau impliceert per definitie een expertise boven het gemiddelde, is afhankelijker van de context en wordt bijgevolg in de overzichtstabel niet gedetailleerd behandeld.

De overzichtstabel bestaat uit beschrijvende elementen die de essentie van de verschillende bekwaamheidsniveaus weergeven. De tabel is bedoeld om de algemene lezer een globaal beeld te geven van het volledige EntreComp-raamwerk, vergelijkbaar met de overzichten in het Common European Framework of Reference for Languages⁶ of het in Digital Competence Framework voor burgers (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero, & Van den Brande, 2016).

⁶ http://www.coe.int/t/dq4/linguistic/cadre1_en.asp

Tabel 3: Overzicht van EntreComp

		Bekwaamheidsniveaus		
Do- mein	Competentie	Basis	Midden	Gevorderd
Ideeën en Kansen	Kansen herkennen	De lerenden ⁷ kunnen kansen vinden om waarde voor anderen te creëren.	De lerenden kunnen kansen herkennen om aan onbeantwoorde behoeften te voldoen.	De lerenden kunnen kansen grijpen en vormen als antwoord op uitdagingen.
	Creativiteit	De lerenden kunnen meerdere ideeën ontwikkelen die waarde creëren voor anderen.	De lerenden kunnen ideeën die waarde creëren testen en verfijnen.	De lerenden kunnen ideeën omzetten in oplossingen die waarde creëren voor anderen.
	Toekomstvisie	De lerenden kunnen zich een wenselijke toekomst voorstellen.	De lerenden kunnen een inspirerende toekomstvisie construeren waartoe anderen zich kunnen verbinden.	De lerenden kunnen hun toekomstvisie gebruiken om hun strategische besluitvorming te sturen.
	Ideeën valoriseren	De lerenden kunnen de waarde van ideeën begrijpen en waarderen.	De lerenden begrijpen dat ideeën verschillende vormen van waarde kunnen hebben die op verschillende manieren kunnen worden gebruikt.	De lerenden kunnen strategieën ontwikkelen om de meeste waarde te genereren uit ideeën.
	Ethisch en duurzaam denken	De lerenden kunnen de impact van hun keuzes en hun gedrag herkennen, zowel op de leefgemeenschap als op de omgeving.	De lerenden worden bij het nemen van beslissingen gedreven door ethiek en duurzaamheid.	De lerenden kunnen in hun handelen ervoor zorgen dat hun ethische en duurzaamheidsdoelen worden bereikt.
Mid- len	Zelfbewustzijn en zelfredzaamheid	De lerenden hebben vertrouwen in hun eigen vermogen om waarde voor anderen te creëren.	De lerenden maken het beste van hun sterkten en zwakten.	De lerenden kunnen hun zwakke punten compenseren door met anderen samen te werken en hun sterke punten verder te ontwikkelen.

⁷ "Lerende" is een algemene term voor het voorwerp van een leven lang leren. Hij verwijst naar leerlingen, studenten, werkzoekenden, werknemers, ondernemers en burgers.

	Motivatatie en doorzettingsvermogen	De lerenden willen hun passie volgen en waarde creëren voor anderen.	De lerenden zijn bereid om, bij het volgen van hun passie en creëren van waarde voor anderen, inspanning te leveren en middelen te voorzien	De lerenden kunnen op hun passie blijven focussen en waarde blijven creëren ondanks tegenslagen.
	Middelen inzetten	De lerenden vinden middelen en gebruiken ze op een verantwoorde manier.	De lerenden kunnen diverse soorten middelen verzamelen en beheren om waarde te creëren voor anderen.	De lerenden kunnen strategieën uitwerken om de middelen te bekomen die zij nodig hebben om waarde te creëren voor anderen.
	Financiële en economische geletterdheid	De lerenden kunnen een budget opstellen voor een eenvoudige activiteit.	De lerenden kunnen financieringsopties vinden en een budget beheren voor hun waardecreërende activiteit.	De lerenden kunnen een plan opstellen voor de financiële duurzaamheid van een waardecreërende activiteit.
	Anderen mobiliseren	De lerenden kunnen hun ideeën helder en met enthousiasme overbrengen.	De lerenden kunnen anderen overtuigen, betrekken en inspireren in waardecreërende activiteiten.	De lerenden kunnen anderen inspireren voor waardecreërende activiteiten en hen mee aan boord krijgen.
In actie	Het initiatief nemen	De lerenden zijn bereid om zich in te zetten voor het oplossen van problemen die hun leefgemeenschappen raken.	De lerenden kunnen waardecreërende activiteiten initiëren.	De lerenden kunnen kansen detecteren om het initiatief te nemen om waarde toe te voegen of te creëren.
	Planning en beheer	De lerenden kunnen de doelen van een eenvoudige waardecreërende activiteit bepalen.	De lerenden kunnen een actieplan opstellen dat de prioriteiten en de mijlpalen identificeert die nodig zijn om de doelen te bereiken.	De lerenden kunnen hun prioriteiten en plannen aanpassen aan veranderende omstandigheden.
	Omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en risico	De lerenden zijn niet bang om fouten te maken wanneer ze nieuwe dingen proberen.	De lerenden kunnen de voordelen en risico's van alternatieve opties beoordelen en keuzes maken die hun voorkeuren weerspiegelen.	De lerenden kunnen risico's afwegen en beslissingen nemen ondanks onzekerheid en ambiguïteit.
	Met anderen werken	De lerenden kunnen in een team werken om waarde te creëren.	De lerenden kunnen met een brede waaier van individuen en groepen samenwerken om waarde te creëren.	De lerenden kunnen een team en netwerken opbouwen in functie van de behoeften van hun waardecreërende activiteit.

	Door ervaring leren	De lerenden kunnen herkennen wat zij door de deelname aan waardecreerende activiteiten heb geleerd.	De lerenden kunnen op hun realisaties en mislukkingen terugblikken en eruit leren.	De lerenden kunnen hun vermogen om waarde te creëren verbeteren door op hun vorige ervaringen en interacties met anderen voort te bouwen.
--	----------------------------	---	--	---

4. Lijst van afkortingen en definities

Het EntreComp-raamwerk streeft naar het tot stand brengen van een gemeenschappelijk begrip van wat ondernemerschap als sleutelcompetentie is. Het wil een referentie zijn voor een ruime waaier van initiatieven die het ondernemend leren in en buiten Europa bevorderen. De definitie van de basistermen die de ruggengraat van dit verslag vormen, is dus een kritieke bouwsteen van het volledige raamwerk.

Term	Definitie en bron
Attitudes	"Attitudes" zijn prestatie-motivatoren. Ze omvatten waarden, ambities en prioriteiten.
Bekwaamheid	In de context van de EntreComp-studie wordt een bekwaamheid begrepen als een geheel van kennis, vaardigheden en attitudes.
Crowdsourcing	Crowdsourcing is het uitbesteden van noodzakelijke diensten, ideeën of inhoud aan een grote groep mensen, in plaats van de taken aan traditionele werknemers of leveranciers toe te vertrouwen. Crowdsourcing gebeurt meestal via het internet.
Digitaal ondernemerschap	Digitaal ondernemerschap is ondernemerschap dat gebruik maakt van nieuwe digitale technologieën (in het bijzonder sociale media, big data, mobiele oplossingen en oplossingen in de cloud). Dit gebruik kan bedoeld zijn om de werking te verbeteren, nieuwe bedrijfsmodellen uit te vinden, de bedrijfskennis te verbeteren of klanten en belanghebbenden te betrekken. ⁸
Eindgebruiker	In de context van de EntreComp-studie is een eindgebruiker de persoon voor wie iets uiteindelijk wordt gecreëerd of bedoeld.
Ondernemerschap	Ondernemerschap is het aangrijpen van kansen en het uitvoeren van ideeën, en hun transformatie in waarde voor anderen. De gecreëerde waarde kan financieel, cultureel of sociaal zijn (FFE-YE, 2012).
Groen ondernemerschap	Groen ondernemerschap is ondernemerschap dat een positieve weerslag op het milieu heeft en als een stap naar een duurzamere toekomst kan worden beschouwd (Schaper, 2012).
Intrapreneurship	Intrapreneurship is ondernemerschap binnen een organisatie (see Pinchot, 1985).
Kennis	Kennis is het geheel van feiten, principes, theorieën en praktijken dat verband houdt met een werk- of studiedomein. In de context van het European Qualifications Framework wordt kennis beschreven als theoretisch en/of feitelijk (European Parliament and the Council, 2008).
Leeruitkomsten	Leeruitkomsten zijn uitspraken over wat een lerende kent, begrijpt en kan na afronding van het leerproces (Cedefop, 2009). Deze uitspraken kunnen worden ontworpen en gebruikt voor de onderwijs-

⁸ Raadpleeg de website Digital Entrepreneurship Monitor voor de volledige definitie: <https://ec.europa.eu/easme/en/tender/36/digital-entrepreneurship-monitor>

	planning en de ontwikkeling van leerprogramma's, of voor verschillende vormen van verantwoordelijkheid zoals juridische of professionele verantwoordelijkheid (Prøitz, 2010).
Praktische ondernemerschapservaringen	Praktische ondernemerschapservaringen zijn educatieve ervaringen die de lerende de kans geven om ideeën te bedenken, een goed idee te identificeren en dat idee in daden om te zetten. Ze vereisen de betrokkenheid van externe partners in het ontwerpen en/of het verschaffen van het leerproces en om de relevantie ervan te verzekeren voor de echte wereld. Praktische ondernemerschapservaringen verschaffen de lerenden een ondersteunende omgeving waarin vergissingen worden verwelkomd en falen een leermiddel is, zodat zij vertrouwen krijgen en de ervaring verwerven om hun ideeën in de echte wereld in daden om te zetten. Praktische ondernemerschapservaringen zouden een door de lerende geleid initiatief moeten zijn, individueel of als deel van een klein team, waarin men "leert door te doen" en een concreet resultaat bereikt (Thematic Working Group on Entrepreneurship Education, 2014).
Middelen	In de context van dit werk is middelen een term die persoonlijke middelen omvat (namelijk zelfbewustzijn en zelfredzaamheid, motivatie en doorzettingsvermogen), materiële middelen (bijvoorbeeld productiemiddelen en financiële middelen) of immateriële middelen (bijvoorbeeld specifieke kennis, vaardigheden en attitudes).
Vaardigheden	Vaardigheden zijn het vermogen om kennis toe te passen en know-how te gebruiken om taken uit te voeren en problemen op te lossen. In de context van het European Qualifications Framework worden vaardigheden beschreven als cognitief (gebruik van logisch, intuïtief en creatief denken) of praktisch (handvaardigheid en het gebruik van methodes, materialen, gereedschappen en instrumenten) (European Parliament and the Council, 2008).
Sociaal ondernemerschap	Sociaal ondernemerschap is ondernemerschap dat innovatieve oplossingen voor onopgeloste sociale problemen nastreeft. Het gaat bijgevolg vaak samen met sociale innovatieprocessen die het leven van mensen willen verbeteren door sociale verandering te bevorderen (zie OECD, 2010).
Belanghebbenden	Belanghebbenden zijn personen, groepen en organisaties met een direct en indirect belang bij waardecreërende activiteiten en hun impact.
Systeem	Een systeem is een dynamisch complex geheel, samengesteld uit een reeks componenten die elkaar in een wisselwerking beïnvloeden. Een systeem wordt gedefinieerd door de grenzen die onderscheiden van de omgeving waarmee het een wisselwerking heeft. Het wordt gekenmerkt door een structuur, een doel en een manier van werken.
Onzekerheid	Onzekerheid is een situatie waarin de informatie gebrekkig en/of onvolledig is, met een weerslag op de voorspelbaarheid van de resultaten. Onzekerheid creëert een risico van ongewenste gevolgen of van verliezen, waarvan men de waarschijnlijkheid en de omvang niet kan berekenen.
Waardecreatie	Waardecreatie is het resultaat van menselijke activiteit die doelgerichte ideeën omzet in daden die waarde creëren voor een ander dan zichzelf. Deze waarde kan sociaal, cultureel of economisch zijn.

5. Referenties

- Cedefop. (2009). The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe. Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2003). Green Paper Entrepreneurship in Europe COM(2003)27. Brussels.
- European Commission. (2008). Think Small First - A Small Business Act for Europe, COM(2008) 394 final. Brussels.
- European Commission. (2012). Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes COM(2012) 669 final. Brussels.
- European Commission. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan COM (2012) 795 Final. Brussels.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). Entrepreneurship Education at School in Europe. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. Official Journal of the European Union, L394/310.
- European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. Official Journal of the European Union, (2008/C 111/01).
- Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FFE-YE. (2012). Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise.
- Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report. JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report. In M. Bacigalupo, P. Kampylis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OECD. (2010). Social Entrepreneurship And Social Innovation SMEs, Entrepreneurship and Innovation. Paris: OECD Publishing.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row.
- Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? Educational Assessment, Evaluation and Accountability, 22, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8
- Schaper, M. (2012). Understanding the green Entrepreneur. In M. Schaper (Ed.), Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship. Farnham, Surrey: Gower Publishing.
- Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. Brussels: European Commission.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Bijlage: Het volledige EntreComp-raamwerk

			Bekwaamheidsniveau		Basis		Midden		Gevorderd		Expert	
			Progressie		Afhankelijk zijn van steun van anderen		Onafhankelijkheid ontwikkelen		Verantwoordelijkheid opnemen		Transformatie, innovatie en groei bevorderen	
					Onder rechtstreekse supervisie.	Met beperkte steun van anderen, een mate van autonomie en samen met peers.	Op eigen kracht en samen met peers.	Bepaalde verantwoordelijkheden opnemen en delen.	Met een mate van sturing en samen met anderen.	Verantwoordelijkheid opnemen om beslissingen te nemen en met anderen samen te werken.	Verantwoordelijkheid opnemen om bij te dragen aan complexe ontwikkelingen in een specifiek domein.	Beduidend bijdragen aan de ontwikkeling van een specifiek domein.
					Ontdekken	Verkennen	Experiënteren	Durven	Verbeteren	Versterken	Uitbreiden	Transformeren
Do-mein	Competentie	Hints	Beschrijving	Leerlijn ⁹	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7	Niveau 8
Ideeën en Kansen	Kansen herkennen	Gebruik je verbeeldingskracht en je vermogens om Kansen voor waardecreatie te identificeren.	<p>Identificeer en benut kansen voor waardecreatie door het sociale, culturele en economische landschap te verkennen.</p> <p>Identificeer behoeften en uitdagingen die een antwoord vereisen.</p> <p>Vind nieuwe verbanden en voeg in het landschap verspreide elementen samen om kansen voor waardecreatie te creëren.</p>	Identificeer en benut kansen	Ik kan kansen vinden om anderen te helpen.	Ik kan eenvoudige toekomstscenario's ontwikkelen waarin waarde wordt gecreëerd voor mijn leefgemeenschap en omgeving.	Ik kan uitleggen wanneer een kans kan leiden tot waardecreatie.	Ik kan proactief zoeken naar kansen voor waardecreatie, vanuit een noodzaak inbegrepen.	Ik kan verschillende analytische benaderingen beschrijven om kansen voor waardecreatie te identificeren.	Ik kan mijn kennis en begrip van de context gebruiken om kansen te scheppen om waarde te creëren.	Ik kan kansen voor waardecreatie beoordelen en beslissen of ik ze zal opvolgen op de verschillende niveaus van het systeem waarin ik werk (bijvoorbeeld micro, meso of macro).	Ik kan een kans spotten en ze snel benutten.
				Focus op uitdagingen.	Ik kan verschillende voorbeelden vinden van uitdagingen die om een oplossing vragen.	Ik kan uitdagingen in mijn leefgemeenschap en omgeving herkennen die ik mee kan oplossen.	Ik kan kansen identificeren om problemen op verschillende manieren op te lossen.	Ik kan de beschrijving van een uitdaging herdefiniëren, zodat alternatieve kansen om ze aan te pakken zichtbaar worden.	Ik kan ingeburgde praktijken in vraag stellen en mainstream denken uitdagen om kansen te creëren en uitdagingen op andere manieren te bekijken.	Ik kan beoordelen wanneer de tijd rijp is om een kans voor waardecreatie te benutten.	Ik kan verschillende kansen clusteren of synergieën identificeren tussen verschillende kansen om ze maximaal te benutten	Ik kan kansen definiëren die mij een concurrentievoordeel opleveren.
				Ontdek behoeften.	Ik kan voorbeelden vinden van groepen die voordeel hebben gehad met een oplossing van een bepaald probleem.	Ik kan in mijn leefgemeenschap en omgeving onbeantwoorde behoeften identificeren.	Ik kan uitleggen dat verschillende groepen verschillende behoeften kunnen hebben.	Ik kan bepalen welke gebruikersgroep ik kan aanspreken en elke behoeften ik kan aanpakken met de creatie van waarde	Ik kan een behoeftenanalyse maken waarbij ik de relevante belanghebbenden betrek.	Ik kan uitdagingen identificeren die verband houden met de contrasterende behoeften van verschillende belanghebbenden.	Ik kan een "roadmap" opstellen die de behoeften koppelt aan de acties die ze vereisen en die mij helpt om waarde te creëren.	Ik kan projecten ontwerpen die op toekomstige behoeften anticiperen.

⁹ Leerlijnen identificeren het thema dat door elke rij van de tabel loopt.

				Analyseer de context	Ik kan een onderscheid maken tussen verschillende domeinen waarin waarde kan worden gecreëerd (bijvoorbeeld thuis, in de gemeenschap, in het milieu of in de economie of de maatschappij).	Ik kan de verschillende rollen herkennen die de private, de publieke en de tertiaire sector in mijn regio of land spelen.	Ik kan een onderscheid maken tussen verschillende contexten voor waardecreatie (bijvoorbeeld gemeenschappen en informele netwerken, bestaande organisaties, de markt).	Ik kan mijn persoonlijke, sociale en professionele kansen voor waardecreatie identificeren, in bestaande organisaties of door het opstarten van nieuwe ondernemingen.	Ik kan de grenzen van het systeem identificeren die relevant zijn voor mijn waardecreerende activiteit (of die van mijn team).	Ik kan een bestaande waardecreerende activiteit analyseren door ze in haar geheel te beschouwen en kansen identificeren om ze verder te ontwikkelen.	Ik kan relevante trends monitoren en zien hoe ze bedreigingen en nieuwe kansen voor waardecreatie creëren.	Ik kan in mijn organisatie een cultuur bevorderen die openstaat voor het opsporen van "weak signals" van verandering, met nieuwe kansen voor waardecreatie tot gevolg.
Creativiteit	Ontwikkel creatieve en betekenisvolle ideeën.	Ontwikkel verschillende ideeën en kansen om waarde te creëren, met inbegrip van betere oplossingen voor bestaande en nieuwe uitdagingen. Verken innovatieve benaderingen en experimenteer ermee. Combineer kennis en middelen om waardevolle resultaten te bereiken.	Wees nieuwsgierig en open.	Ik kan tonen dat ik nieuwsgierig ben naar nieuwe dingen.	Ik kan nieuwe manieren verkennen om bestaande middelen te gebruiken.	Ik kan met mijn vaardigheden en competenties experimenteren in situaties die nieuw voor mij zijn.	Ik kan actief nieuwe oplossingen zoeken die aan mijn behoeften voldoen.	Ik kan actief op zoek gaan naar nieuwe oplossingen die het waardecreatieproces verbeteren.	Ik kan mijn begrip van verschillende contexten combineren om kennis, ideeën en oplossingen tussen verschillende domeinen over te dragen.			
			Ontwikkel ideeën.	Ik kan ideeën ontwikkelen die problemen oplossen die relevant zijn voor mij en mijn omgeving	Ik kan alleen of in een team ideeën ontwikkelen die waarde creëren voor anderen.	Ik kan experimenteren met verschillende technieken om alternatieve oplossingen voor problemen te vinden, waarbij ik de beschikbare middelen op een effectieve manier inzet.	Ik kan de waarde van mijn oplossingen bij de eindgebruikers testen.	Ik kan verschillende technieken voor het testen van innovatieve ideeën bij de eindgebruikers beschrijven.	Ik kan processen opzetten om belanghebbenden te betrekken bij het vinden, ontwikkelen en testen van ideeën.	Ik kan verschillende mogelijke aanpakken uitpakken om belanghebbenden te betrekken om aan de behoeften van mijn waardecreerende activiteit te voldoen.	Ik kan nieuwe processen ontwerpen om belanghebbenden te betrekken bij het genereren, het ontwikkelen en testen van ideeën.	
			Definieer problemen.	Ik kan open-ended problemen (problemen die meerdere juiste oplossingen hebben) met nieuwsgierigheid benaderen.	Ik kan open-ended problemen op verschillende manieren verkennen om meerdere oplossingen te vinden.	Ik kan deelnemen aan een groepsdynamiek voor de definitie van open-ended probleem.	Ik kan open-ended problemen omvormen om ze bij mijn vaardigheden te doen passen.	Ik kan verschillende benaderingen van de vormgeving van open-ended problemen en verschillende strategieën om problemen op te lossen beschrijven en uitleggen.	Ik kan anderen helpen om waarde te creëren door experimenten aan te aanmoedigen en gebruik te maken van creatieve technieken om problemen te benaderen en oplossingen te genereren.	Ik kan een creatief project initiëren, ontwikkelen, managen en voltooiën.	Ik kan een mix van creatieve technieken hanteren om waarde te blijven genereren in de tijd	
			Ontwerp waarde.	Ik kan objecten samenvoegen die waarde creëren voor mijzelf en anderen.	Ik kan bestaande producten, diensten verbeteren zodat ze beter tegemoet komen aan mijn behoeften of die van mijn peers en mijn leefgemeenschap.	Ik kan de waarde van mijn idee illustreren door basisfuncties die een prototype moeten hebben te identificeren.	Ik kan prototypes die de waarde die ik wil creëren simuleren, samenstellen, testen en geleidelijk aan verbeteren.	Ik kan (alleen of met anderen) producten of diensten creëren die mijn problemen oplossen en aan mijn behoeften voldoen.	Ik kan waarde ontwikkelen en realiseren in fasen, beginnende met de lancering van de centrale elementen van mijn idee (of dat van mijn team) en door geleidelijk aan meer	Ik kan verschillende ontwerpmethoden toepassen om waarde te creëren met nieuwe producten, processen of diensten.	Ik kan innovatieve processen ontwerpen en uitvoeren om waarde te creëren.	

										elementen toe te voegen.		
				Wees innovatief.	Ik kan voorbeelden van innovatieve producten, diensten en oplossingen vinden.	Ik kan beschrijven hoe sommige innovaties de maatschappij getransformeerd hebben.	Ik kan het onderscheid maken tussen soorten innovaties (bijvoorbeeld proces- versus productinnovatie en sociale innovatie, incrementele versus disruptieve innovatie).	Ik kan beoordelen of een idee, product of proces echt innovatief is of alleen nieuw is voor mij.	Ik kan beschrijven hoe innovaties zich door de maatschappij, de cultuur en de markt verspreiden.	Ik kan verschillende innovatieniveaus beschrijven (bijvoorbeeld incrementeel, baanbrekend of transformeerd), en hun rol in waardecreërende activiteiten.	Ik kan de stappen identificeren die nodig zijn om het potentieel van een innovatief idee te onderzoeken in het licht van verdere ontwikkeling in een bestaande onderneming, in een nieuwe onderneming of als kans voor sociale verandering.	Ik kan innovatieve processen managen die tegemoet komen aan nieuwe behoeften en kansen optimaal benutten wanneer ze zich aandienen.
Toekomstvisie (vision)	Werk naar je toekomstvisie toe.	Verbeeld de toekomst. Ontwikkel een toekomstvisie om ideeën in daden om te zetten. Visualiseer toekomstscenario's als leidraad voor je inspanningen en acties.	Verbeeld.	Ik kan een beeld vormen van een gewenste toekomst.	Ik kan eenvoudige toekomstscenario's ontwikkelen waarin waarde voor mijn leefgemeenschap en omgeving wordt gecreëerd.	Ik kan (alleen of met anderen) een inspirerende toekomstvisie ontwikkelen die anderen betreft.	Ik kan toekomstscenario's maken rond mijn waardecreërende activiteiten.	Ik kan mijn begrip van de context gebruiken om verschillende strategische visies voor waardecreatie te identificeren.	Ik kan mijn strategische visie voor waardecreatie (of die van mijn team) bespreken.	Ik kan (alleen of met anderen) verschillende toekomstscenario's ontwikkelen en vergelijken.	Ik kan verschillende publieksgroepen de voordelen van mijn visie in woelige tijden tonen.	
			Denk strategisch.			Ik kan uitleggen wat een toekomstvisie is en waar ze voor dient	Ik weet wat nodig is om een toekomstvisie te ontwikkelen.	Ik kan de rol van een "vision statement" in de strategische planning uitleggen.	Ik kan een "vision statement" opstellen voor mijn waardecreërende activiteit (of die van mijn team) die de interne besluitvorming in het volledige proces van de waardecreatie stuurt.	Ik kan vertrekken van mijn toekomstvisie, in tijd terug plannen om de strategie te ontwerpen die ik nodig heb om de gewenste toekomst te realiseren.	Ik kan enthousiasme en een wij-gevoel opwekken rond een overtuigend toekomstvisie	
			Stuur actie.			Mijn toekomstvisie op waardecreatie zet mij aan om de inspanning te leveren om ideeën in daden om te zetten.	Ik kan beslissen aan welke soort toekomstvisie voor waardecreatie ik wil bijdragen.	Ik kan de veranderingen identificeren die nodig zijn om mijn toekomstvisie te realiseren.	Ik kan initiatieven voor verandering en transformatie bevoorwaarden die bijdragen aan mijn toekomstvisie	Ik kan uitdagingen voor mijn toekomstvisie (of die van mijn team) identificeren, rekening houdende met de verschillende niveaus van het systeem en de diversiteit van	Ik kan (alleen of met anderen) een "roadmap" opstellen op basis van mijn toekomstvisie op waardecreatie.	

											betrokken belanghebbenden.	
Ideeën valoriseren	Benut optimaal ideeën en kansen.	Beoordeel wat waarde in sociale, culturele en economische termen betekent. Herken het potentieel voor waardecreatie van een idee en vind gepaste manieren vinden het optimaal te benutten.	Herken de waarde van ideeën.	Ik kan voorbeelden vinden van ideeën die waarde hebben voor mijzelf en anderen.	Ik kan tonen hoe verschillende groepen, zoals bedrijven en instellingen, waarde creëren voor mijn leefgemeenschap en omgeving.	Ik kan het onderscheid maken tussen sociale, culturele en economische waarde.	Ik kan beslissen op welke soort waarde ik wil ingrijpen en kan vervolgens de beste benadering kiezen om dat te doen.	Ik herken de vele vormen van waarde die ondernemerschap kan creëren, zoals sociale, culturele of economische waarde.	Ik kan een waardeketen in zijn verschillende delen opsplitsen en identificeren hoe waarde in elk deel wordt toegevoegd.	Ik kan effectieve strategieën ontwikkelen om kansen voor waardecreatie in mijn organisatie of mijn onderneming ten volle te benutten.	Ik kan de waarde van een nieuw idee vanuit het perspectief van verschillende belanghebbenden aangeven.	
			Deel en bescherm ideeën.	Ik kan verduidelijken dat ideeën van anderen kunnen worden benut en uitgevoerd, hun rechten respecterende.	Ik kan uitleggen dat ideeën in ieders voordeel kunnen worden gedeeld en doorgegeven, of door bepaalde rechten, zoals auteursrechten of patenten, kunnen worden beschermd.	Ik kan het onderscheid maken tussen types licenties die kunnen worden gebruikt om ideeën te delen en rechten te beschermen.	Ik kan de meest geschikte licentie kiezen voor het delen en beschermen van de waarde die mijn ideeën creëren.	Ik kan het onderscheid maken tussen merken, modellen, octrooien, beschermde geografische aanduidingen, handelsgeheimen, vertrouwelijkheidsovereenkomsten en auteursrechten, met inbegrip van open-source licenties zoals creative commons..	Wanneer ik samen met anderen ideeën creëer, kan ik een overeenkomst voor de verspreiding en exploitatie opstellen die alle betrokken partners ten goede komt.	Ik kan een strategie op maat opstellen voor intellectuele eigendomsrechten die rekening houdt met geografische eigen.	Ik kan een strategie voor intellectuele eigendomsrechten opstellen die rekening houdt met de ouderdom van mijn portfolio.	
Ethisch en duurzaam denken	Beoordeel de gevolgen en de impact van ideeën, kansen en acties.	Beoordeel de gevolgen van ideeën die waarde creëren en het effect van ondernemerschapsactie op de doelgemeenschap, de markt, de samenleving en het milieu. Denk na over de duurzaamheid van sociale, culturele en economische doelen op lange termijn en van de ge-	Gedraag je ethisch.	Ik kan gedrag herkennen dat integriteit, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, moed en toewijding weerspiegelen.	Ik kan het belang van integriteit en ethische waarden in mijn eigen woorden beschrijven.	Ik kan ethisch denken toepassen op consumptie- en productieprocessen.	Ik word in mijn besluitvorming door ethiek en duurzaamheid gedreven.	Ik kan argumenten dat ideeën voor waardecreatie moeten moeten op ethiek en waarden rond gender, gelijkheid, billijkheid, sociale rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid.	Ik kan verantwoordelijkheid opnemen voor de bevordering van ethisch gedrag in mijn invloedssfeer (bijvoorbeeld door genderevenwicht te bevorderen of ongelijkheid of gebrek aan integriteit aan de kaak te stellen).	Ik beschouw het als mijn prioriteit ervoor te zorgen dat in mijn invloedssfeer ethisch gedrag gerespecteerd en gestimuleerd wordt.	Ik treed op tegen onethisch gedrag.	
			Denk duurzaam.	Ik kan voorbeelden opsommen van milieuvriendelijk gedrag dat een gemeenschap ten goede komt.	Ik kan voorbeelden herkennen van milieuvriendelijk gedrag van bedrijven dat waarde creëert voor de maatschappij in haar geheel.	Ik kan praktijken identificeren die niet duurzaam zijn, en hun gevolgen voor het milieu.	Ik kan een duidelijke probleemstelling formuleren voor praktijken die niet duurzaam zijn.	Ik kan de impact van een organisatie op het milieu (en omgekeerd) bespreken.	Ik kan de relatie bespreken tussen de samenleving en de technologische ontwikkelingen met betrekking tot hun implicaties voor het milieu.	Ik kan toereikende methodes voor de analyse van de milieu-impact kiezen, op basis van hun voor- en nadelen.	Ik kan bijdragen aan gesprekken over zelfregulering in mijn activiteitensector.	

			<p>kozen handelswijze.</p> <p>Handel verantwoordelijk</p>	<p>Beoordeel impact.</p>	<p>Ik kan voorbeelden vinden en opsommen van veranderingen die menselijke actie in een sociale, culturele, ecologische of economische context teweeg heeft gebracht.</p>	<p>Ik kan het onderscheid maken tussen de impact van een waardecreerende activiteit op de doelgroep en de ruimere samenleving.</p>	<p>Ik kan de impact identificeren die het aangrijpen van kansen zal hebben op mij en mijn team, op de doelgroep en de ruimere samenleving.</p>	<p>Ik kan belanghebbenden identificeren die worden beïnvloed door de verandering die mijn waardecreerende activiteit (of die van mijn team) tot stand heeft gebracht, ook op belanghebbenden die hun stem niet kunnen laten horen (bijvoorbeeld de toekomstige generaties, het klimaat of de natuur).</p>	<p>Ik kan de implicaties van mijn waardecreerende activiteit analyseren binnen de grenzen van het systeem waarin ik werk.</p>	<p>Ik kan het doel definiëren van een impact assessment, monitoring en evaluatie.</p>	<p>Ik kan "meet-indicatoren" bepalen om de impact van mijn waardecreerende activiteit te monitoren en te assessen.</p>	<p>Ik kan de impact assessment, de impact monitoring en de impact evaluatie van mijn waardecreerende activiteit uitvoeren.</p>
				<p>Wees verantwoordelijk (accountable)</p>	<p>Accountability: het erkennen en veronderstellen van verantwoordelijkheid voor activiteiten, producten, beslissingen en beleid (zowel governance als implementatie) die hoort bij een bepaalde rol of functie en waarover men moet rapporteren en uitleg kunnen geven. Daarbij hoort ook aansprakelijkheid voor de consequenties ervan.</p>			<p>Ik kan het onderscheid maken tussen mijn verantwoording voor het gebruik van middelen en mijn verantwoording voor de impact van mijn waardecreerende activiteit op de belanghebbenden en het milieu.</p>	<p>Ik kan het onderscheid maken tussen input, output, resultaten en impact.</p>	<p>Ik kan een reeks verantwoordingsmethodes bespreken voor zowel functionele als strategische verantwoording.</p>	<p>Ik kan de verantwoordingsmethodes gebruiken die mij verantwoordelijk stellen tegenover onze interne en externe belanghebbenden.</p>	<p>Ik kan manieren ontwerpen om tegenover al onze belanghebbenden verantwoording te nemen en te geven.</p>
Middelen	Zelfbewustzijn en zelfredzaamheid	<p>Geloof in jezelf en blij jezelf ontwikkelen.</p> <p>Breng je individuele en collectieve sterke en zwakke punten in kaart en beoordeel ze.</p> <p>Geloof in je eigen vermogen om de gang van zaken te beïnvloeden,</p>	<p>Denk na over je behoeften, ambities en wensen op korte, middellange en lange termijn .</p>	<p>Volg je ambities.</p>	<p>Ik kan mijn behoeften, wensen, interesses en doelen identificeren.</p>	<p>Ik kan mijn behoeften, wensen, interesses en doelen beschrijven.</p>	<p>Ik kan mij inzetten om mijn behoeften, wensen, interesses en doelen waar te maken.</p>	<p>Ik kan nadenken over mijn individuele en collectieve behoeften, wensen, interesses en doelen met betrekking tot kansen en toekomstige vooruitzichten.</p>	<p>Ik kan mijn behoeften, wensen, interesses en ambities vertalen in doelen die mij helpen om ze te bereiken.</p>	<p>Ik kan anderen helpen om na te denken over hun behoeften, wensen, interesses en ambities en over hoe zij ze in doelen kunnen omzetten.</p>		
			<p>Breng je sterke en zwakke punten in kaart.</p>	<p>Ik kan zaken identificeren waar ik goed in ben en zaken waar ik niet goed in ben.</p>	<p>Ik kan mijn sterke en zwakke punten en die van anderen beoordelen met betrekking tot kansen om waarde te creëren.</p>	<p>Ik word gemootiveerd door het verlangen om mijn sterke punten en mijn vermogens te benutten om kansen op waardecreatie</p>	<p>Ik kan met anderen een team opbouwen om onze zwakke punten te compenseren en onze sterke punten te benutten.</p>	<p>Ik kan anderen helpen om hun sterke en zwakke punten te identificeren.</p>				

		ondanks onze-kerheid, tegen- slagen en tijdelijke mis- lukkingen.					optimaal te benutten.				
			Geloof in eigen kun- nen.	Ik geloof in ei- gen kunnen om met succes te doen wat van mij wordt ge- vraagd.	Ik geloof in eigen kunnen om te be- reiken wat ik wil.	Ik kan beoor- delen in welke mate ik zelf de controle heb op mijn reali- saties (verge- leken met een eventuele con- trole door ex- terne invloe- den).	Ik geloof dat ik mensen en situaties posi- tief kan beïn- vloeden	Ik geloof in mijn eigen kunnen om uit te voeren wat ik mij heb voorgesteld en gepland, in weerwil van ob- stakels, be- perkte middelen en weerstand van anderen.	Ik geloof in mijn eigen kunnen om ervaringen die anderen als mislukkingen zouden kunnen zien, te begrij- pen en er het beste uit te ha- len.		
			Geef je toekomst vorm.	Ik kan verschil- lende soorten jobs en hun be- langrijkste func- tieverantwoor- delijkheden op- sommen.	Ik kan beschrijven welke kwaliteiten en competenties verschillende jobs vereisen, en welke ik daarvan bezit.	Ik kan mijn kwaliteiten en competenties beschrijven met betrek- king tot loop- baanopties, met inbegrip van een zelf- standige acti- viteit.	Ik kan mijn vaardigheden en competen- ties gebruiken om mijn loop- baanpad te wijzigen, om- dat ik nieuwe kansen krijg of omdat het moet.	Ik heb een rea- listisch beeld van het effect van mijn kwali- teiten en com- petenties op mijn besluitvor- ming, mijn rela- ties met anderen en mijn levens- kwaliteit en kan hierover in ge- sprek gaan	Ik kan met mijn team en organi- satie professio- nele ontwikkel- kansen kiezen op basis van een duidelijk inzicht in onze sterke en zwakte pun- ten..	Ik kan profes- sionele ont- wikkelings- strategieën ontwerpen met mijn team en organisatie op basis van een duidelijk in- zicht in onze sterke en zwakte pun- ten, met be- trekking tot huidige en toekomstige kansen voor waardecreatie.	Ik kan strate- gieën ontwer- pen om mijn zwakte pun- ten (of die van mijn team of organisatie) te overwinnen en onze sterke punten te ont- wikkelen met het oog op toekomstige behoeften.
Motiva- tie en door- zet- tings- ver- mogen	Blijf ge- focust en geef niet op.	Zet vastbera- den je ideeën om in daden en bevredig je drang om iets te bereiken. Wees bereid om geduld te hebben en te blijven probe- ren om je indi- viduele of col- lectieve doelen op lange ter- mijn te berei- ken. Bied weer- stand tegen druk, tegen- slag en tijde- lijke misluk- kingen.	Blijf ge- dreven.	Ik word gedre- ven door de mo- gelijkheid om iets te doen of bij te dragen aan iets dat goed is voor mij of voor anderen.	Ik word gedreven door het idee van waardecreatie voor mezelf en an- deren.	Ik kan vooruit- lopen op het gevoel dat ik mijn doelen heb bereikt en dat motiveert mij.	Ik kan mijn ei- gen gedrag re- gelen om ge- dreven te blij- ven en de vruchten te plukken van het omzetten van ideeën in dadens.				
			Wees vastbera- den.	Ik beschouw ta- ken als uitdagin- gen om mijn best te doen.	Uitdagingen moti- veren mij.	Ik kan uitda- gingen kiezen om mezelf te motiveren.	Ik ben bereid om inspannin- gen te leveren en middelen in te zetten om uitdagingen te overwinnen en mijn doelen (of die van mijn team) te bereiken.	Ik laat mij moti- veren door mijn verlangen om resultaat te be- reiken en mijn geloof in mijn vermogen om dat te doen.	Ik kan anderen coachen om ge- motiveerd te blijven en moe- dig hen aan om zich in te zetten voor wat zij wil- len bereiken.	Ik kan het juiste klimaat creëren om mijn team te motiveren (bijvoorbeeld door succes- sen te vieren, uit mislukkin- gen te leren en innovatieve manieren om problemen aan te pakken aan te moedigen).	Ik beschouw alle resultaten als tijdelijke oplossingen die gepast zijn voor hun tijd- stip en con- text, zodat ik gemotiveerd ben om te ver- zekeren dat ze zich in een doorlopende cyclus van verbetering en innovatie ont- wikkelen.

				Focussen op wat je gemotiveerd houdt.		Ik kan verschillende manieren herkennen om mij en anderen te motiveren om waarde te creëren.	Ik kan nadenken over de sociale incentives met betrekking op zin voor initiatief en het creëren van waarde voor mijzelf en anderen.	Ik kan het verschil maken tussen de persoonlijke en de externe factoren die mij of anderen motiveren wanneer we waarde creëren.	Ik kan strategieën gebruiken om gemotiveerd te blijven (bijvoorbeeld doelen bepalen, prestaties monitoren en mijn vooruitgang beoordelen).	Ik kan strategieën gebruiken om mijn team gemotiveerd en gefocust te houden op waardecreatie.	Ik kan effectieve manieren ontwerpen om getalenteerde mensen aan te trekken en gemotiveerd te houden.	Ik kan initiatieven, inspanningen en realisaties in mijn team en organisatie passend belonen.
				Wees veerkrachtig.	Ik toon passie en bereidheid om mijn doelen te bereiken.	Ik ben vastberaden en volhardend in het nastreven van mijn doelen (of die van mijn team).	Ik kan eenvoudige ongunstige omstandigheden te boven komen.	Ik kan beoordelen wanneer het niet langer de moeite loont om door te zetten met een idee.	Ik kan ondanks tegenslagen volharden in het nastreven van mijn doelen.	Ik kan strategieën bedenken om standaard omstandigheden te boven te komen.	Ik kan omgaan met onverwachte veranderingen, tegenslagen en mislukkingen (bijvoorbeeld bij jobverlies).	Ik kan ervoor zorgen dat mijn team of organisatie positief blijft bij het nemen van moeilijke beslissingen en in het omgaan met mislukking.
				Geef niet op.	Ik geef niet op en hou vol, ook als het moeilijk gaat.	Ik ben niet bang om hard te werken om mijn doelen te bereiken.	Ik kan het bereiken van mijn doelen uitstellen om meer waarde te bekomen door de inspanning te verlengen.	Ik kan mijn inspanningen en belangstelling volhouden, ondanks tegenslagen.	Ik kan realisaties op korte termijn vieren om gemotiveerd te blijven.	Ik kan anderen inspireren om hard aan hun doelen te werken door passie en een sterk gevoel van eigenaarschap te tonen.	Ik kan gefocust blijven op mijn visie en doelen, ondanks uitdagingen.	
	Middelen mobiliseren	Verzamel en beheer de middelen die je nodig hebt.	Verzamel en manage de materiële, immateriële en digitale middelen die je nodig hebt om ideeën in daden om te zetten. Benut beperkte middelen optimaal. Verwerf en manage de competenties die je in elk stadium nodig hebt, met inbegrip van technische, juridische, fiscale en digitale competenties (bijvoorbeeld door	Beheer de middelen (materiële en niet-materiële).	Ik besef dat de middelen niet onbeperkt zijn.	Ik begrijp het belang van het delen van middelen met anderen.	Ik kan met verschillende combinaties van middelen experimenteren om mijn ideeën in daden om te zetten.	Ik kan de middelen om mijn ideeën in daden om te zetten verwerven en beheren.	Ik kan een plan ontwikkelen om met beperkte middelen om te gaan wanneer ik mijn waardecreerende activiteit opzet.	Ik kan de nodige middelen verwerven om mijn waardecreerende activiteit te ontwikkelen.	Ik kan in elke stap van mijn actieplan (of dat van mijn team) en voor mijn waardecreerende activiteit voldoende middelen inzetten (bijvoorbeeld tijd, geld en de vaardigheden, kennis en ervaring van mijn team).	Ik kan de voornaamste middelen beoordelen die nodig zijn voor de ondersteuning van een innovatief idee of een kans voor de ontwikkeling van een bestaand bedrijf, de start van een nieuw initiatief of van een sociale onderneming.
				Gebruik middelen verantwoord.	Ik waardeer mijn bezittingen en gebruik ze op een verantwoorde manier.	Ik kan uitleggen hoe middelen langer meegaan door ze te hergebruiken en te recyclen.	Ik kan de principes van de circulaire economie en het efficiënte gebruik van middelen uitleggen.	Ik gebruik middelen verantwoordelijk en efficiënt (bijvoorbeeld energie, materialen in de toeleveringsketen of het productieproces, openbare ruimten).	Ik houd in de besluitvorming over mijn waardecreerende activiteiten rekening met de niet-materiële kosten van het gebruik van middelen.	Ik kan effectieve procedures voor het beheer van middelen kiezen en toepassen (zoals analyse van de levenscyclus, vast afval).	Ik kan identificeren welke kansen een efficiënt gebruik van middelen en de circulaire economie voor mijn organisatie kan bieden.	Ik kan innovatieve manieren ontwerpen en toepassen om de globale impact van mijn waardecreerende activiteit op het milieu, de gemeenschap en de samenle-

			middel van gepaste partnerships, netwerking, uitbesteding en crowdsourcing).									ving te beperken en om de verbetering te meten.
				Benut optimaal je tijd.	Ik kan verschillende manieren om mijn tijd te gebruiken herkennen (bijvoorbeeld studeren, spelen, rusten).	Ik waardeer mijn tijd als een schaarse hulpbron.	Ik kan de noodzaak uitleggen om tijd te investeren in verschillende waardecreërende activiteiten.	Ik kan mijn tijd effectief gebruiken om mijn doelen te bereiken.	Ik kan mijn tijd effectief beheeren, met technieken en hulpmiddelen die mij (of mijn team) productief maken.	Ik kan anderen helpen om hun tijd efficiënt te beheeren.	Ik kan effectieve procedures voor tijdbeheer invoeren.	Ik kan effectieve procedures voor tijdbeheer invoeren die aan de specifieke behoeften van mijn waardecreërende activiteit voldoen.
				Verwerf steun.	Ik kan hulp zoeken wanneer ik moeite heb om te bereiken wat ik mij heb voorgenomen.	Ik kan bronnen van hulp voor mijn waardecreërende activiteit identificeren (bijvoorbeeld leerkrachten, peers, mentors).	Ik kan de concepten arbeidsverdeling en taakspecialisatie beschrijven.	Ik kan publieke en private diensten vinden en oplossen die mijn waardecreërende activiteit kunnen steunen (bijvoorbeeld een incubator, adviseurs over sociaal ondernemen, startup-sponsors, kamer van koophandel).	Ik kan digitale oplossingen (bijvoorbeeld gratis, te betalen of open-source) vinden die mij helpen om mijn waardecreërende activiteiten efficiënt te beheeren.	Ik kan ondersteuning vinden die mij helpt om een kans op waardecreatie te benutten (bijvoorbeeld advies- of consultingdiensten, peers, mentors).	Ik kan effectief in en buiten mijn organisatie taken delegeren om zoveel mogelijk waarde te creëren (bijvoorbeeld uitbesteding, samenwerking, overnames, crowdsourcing).	Ik kan een netwerk van flexibele, responsieve leveranciers van buiten de organisatie ontwikkelen die mijn waardecreërende activiteit ondersteunen.
	Financiële en economische geletterdheid	Ontwikkel financiële en economische know-how. Plan financiële beslissingen in de tijd, realiseer en evalueer. Beheer je financiën om te verzekeren dat je waardecreërende activiteit op lange termijn standhoudt.	Raam de kosten van de omzetting van een idee in een waardecreërende activiteit.	Begrijp economische en financiële concepten.	Ik ken de basisterminologie en de symbolen in verband met geld.	Ik kan eenvoudige economische concepten uitleggen (bijvoorbeeld vraag en aanbod, marktprijs, handel).	Ik kan het concept van opportuniteitskosten en comparatief voordeel van kansen gebruiken om uit te leggen waarom uitwisselingen tussen individuen, streken en naties plaatsvinden.	Ik kan resultatenrekeningen en balansen lezen.	Ik kan het verschil tussen een balans en een winst- en verliesrekening uitleggen.	Ik kan financiële indicatoren opbouwen (bijvoorbeeld rendement van de investering).	Ik kan financiële indicatoren gebruiken om de financiële gezondheid van een waardecreërende activiteit te beoordelen.	Ik kan financiële indicatoren gebruiken om de financiële gezondheid van mijn waardecreërende activiteit te vergelijken met die van mijn concurrenten.
				Budgetteer.	Ik kan beoordelen voor welke doeleinden ik mijn geld gebruik.	Ik kan op een verantwoorde manier een gezinsbudget opstellen.	Ik kan een budget voor een waardecreërende activiteit opstellen.	Ik kan de kasstroombehoeften van een waardecreërende activiteit beoordelen.	Ik kan de financiële planning en de prognoseconcepten toepassen die ik nodig heb om ideeën in daden om te zetten (bijvoorbeeld wel of niet	Ik kan de kasstroombehoeften van een complex project beoordelen.	Ik kan de kasstroombehoeften van een organisatie die een groot aantal onderling afhankelijke	Ik kan een plan opstellen voor de financiële en economische duurzaamheid op lange termijn van mijn waardecre-

									met winstoo-merk).		waardecree-erende activi-teiten uitvoert.	erende activi-teit (of die van mijn team).
				Vind finan-ciering.	Ik kan de be-langrijkste vor-men van inkom-sten van gezin-nen, bedrijven, non-profitorga-nisaties en de staat identifice-ren.	Ik kan de voor-naamste rol van banken in de eco-nomie en de sa-menleving be-schrijven.	Ik kan uitleg-gen dat waar-decreërende activiteiten verschillende vormen kunnen aannemen (een bedrijf, een sociale onderneming, een non-pro-fitorganisatie enz.) en ver-schillende ei-gendomsstruc-turen kunnen hebben (een-manszaak, be-sloten ven-nootschap, co-operatie enz.).	Ik kan pu-blieke en pri-vate bronnen van onder-steuning voor mijn waarde-creërende activiteit identificeren (bijvoor-beeld prijzen, crowdfunding en aandelen).	Ik kan de best-passende mid-delen kiezen voor de financie-ring van de start of uitbreiding van een waarde-creërende activiteit.	Ik kan meedin-gen in openbare of private pro-gramma's voor ondersteuning van bedrijven, voor financie-ring, overheids-subsidies of aan-bestedingen.	Ik kan fondsen werven en in-komsten uit verschillende bronnen veiligstellen en de diversiteit van die bron-nen in behe-ren.	Ik kan een op-portuniteit be-oordelen als een potentiële investering.
				Begrijp hoe belas-tingen in elkaar zit-ten	Ik kan het doel van een belas-ting uitleggen.	Ik kan uitleggen hoe belastingen de activiteiten van een land en de le-ving van open-bare goederen en diensten financie-ren.	Ik kan de belangrijkste boek-houd- en belastingverplichtingen inschatten die nodig zijn om aan de belastingvereisten van mijn activiteiten te voldoen.		Ik kan schatten hoe mijn financi-ele beslissingen (investeringen, aanschaf van activa, goederen enz.) mijn belas-tingen beïnvloe-den.	Ik kan financiële beslissingen ne-men op basis van de huidige belastingstel-sels.	Ik kan financi-ele beslissin-gen nemen op basis van be-lastingstelsels van andere landen en ge-bieden.	
Ande-ren mo-bilise-ren	Inspi-reer, en-gageer en betrek an-deren	Inspireer en enthousias-meer rele-vante belang-hebbenden. Verwerf de steun die je nodig hebt om waardevolle resultaten te bereiken. Communiceer effectief, leg overtuigings-kracht, onder-handelingsver-mogen en lei-derschap aan de dag.	Inspireer en word geïnspireerd.	Ik toon enthousiasme voor uitdagingen.	Ik ben actief be-trokken bij het creëren van waarde voor ande-ren.	Ik laat mij niet ontmoedigen door moeilijk-heden.	Ik kan leiden door het voor-beeld te ge-ven.	Ik kan van an-deren steun voor mijn waar-decreërende activiteit bekomen.	Ik kan anderen inspireren, ook in uitdagende omstandighe-den.	Ik kan met mijn team, partners en belanghebben-den het mo-mentum vasthouden in een uitdagende si-tuatie.	Ik kan coali-ties vormen om ideeën in daden om te zetten.	
			Overtuig.		Ik kan anderen overtuigen door een reeks argu-menten te geven.	Ik kan ande-ren overtuigen door bewijzen voor mijn argu-menten te geven.	Ik kan ande-ren overtuigen door een be-roep te doen op hun emoties	Ik kan een idee overtuigend aan potentiële inves-teerders of sponsors aan-prijzen.	Ik kan de weer-stand overwin-nen van mensen die zullen wor-den beïnvloed door mijn visie, innovatieve aan-pak of waarde-creërende activiteit (of die van mijn team).	Ik kan een op-roep tot actie ontwerpen om de steun te verkrijgen van interne belanghebben-den zoals col-lega's, part-ners, werkne-mers of ho-gere kaderle-den.	Ik kan onder-handelen om steun te krij-gen voor ideeën om waarde te cre-eren.	

				Communi- ceer effec- tief.	Ik kan mijn ideeën duidelijk en enthousiast op anderen overbrengen.	Ik kan de ideeën van mijn team overtuigend op anderen overbren- gen door verschil- lende methodes te gebruiken (bij- voorbeeld posters, video's, rollenspel- len).	Ik kan over vindingrijke ontwerplossin- gen communi- ceren.	Ik kan over de waarde van mijn idee (of dat van mijn team) effectief met belang- hebbenden van verschil- lende achter- gronden com- municeren.	Ik kan over de visie op mijn ini- tiatief (of dat van mijn team) communiceren op een manier die externe groepen inspi- reert en over- tuigt (bijvoor- beeld financiers, partnerorganisa- ties, vrijwilligers, nieuwe leden en medestanders).	Ik kan verhalen en scenario's produceren die mensen motive- ren, inspireren en sturen.	Ik kan deelne- men aan con- structieve ge- sprekken met de gemeen- schap waar mijn idee op mikt.	Ik kan alle re- levante be- langhebben- den ertoe brengen om de verant- woordelijkheid op te nemen om een kans op waardecre- atie aan te grijpen.	
				Maak ef- fectief ge- bruik van media.	Ik kan voorbeel- den van inspire- rende communi- catiecampagnes geven.	Ik kan bespreken hoe je met ver- schillende media een publiek op verschillende ma- nieren bereikt.	Ik kan diverse methodes, met inbegrip van sociale media, gebrui- ken om effec- tief over waar- decreërende ideeën te com- municeren.	Ik kan media passend ge- bruiken, als teken dat ik mij bewust ben van mijn publiek en doel.	Ik kan meningen beïnvloeden in verband met mijn waardecre- erende activi- teit, door middel van een ge- plande benade- ring van de soci- ale media.	Ik kan effectieve campagnes in de sociale media gebruiken om mensen te mobi- liseren voor mijn waardecre- erende activiteit (of die van mijn team).	Ik kan een communicatie- strategie be- palen om mensen te mobi- liseren voor mijn waardecre- erende activi- teit (of die van mijn team).	Ik kan de steun voor mijn toe- komstvisie in stand houden en versterken.	
In actie	Het ini- tiatief nemen	Ga er- voor.	Initieer waar- decreërende processen. Ga uitdagin- gen aan. Handel zelf- standig en werk om doe- len te berei- ken, hou vast aan je inten- ties en voer- geplande ta- ken uit.	Neem ver- antwoor- delijkheid op.	Ik kan de taken die ik krijg op een verantwoor- delijke manier uitvoeren.	Ik kan zonder moeite verant- woordelijkheid op- nemen in gemeen- schappelijk activi- teiten.	Ik kan indivi- duële en col- lectieve ver- antwoordelijk- heid opnemen voor de uit- voering van eenvoudige taken in waar- decreërende activiteiten.	Ik kan indivi- duële en col- lectieve ver- antwoordelijk- heid opnemen in waardecre- erende activi- teiten.	Ik kan verant- woordelijkheid passend delege- ren.	Ik kan anderen aanmoedigen om verantwoor- delijkheid op te nemen in waar- decreërende ac- tiviteiten.	Ik neem ver- antwoordelijk- heid op in complexe waardecre- erende activi- teiten.	Ik kan verant- woordelijkheid opnemen wan- neer ik nieuwe kansen aan- grijp of met nieuwe uitda- gingen in waardecre- erende activi- teiten word geconfron- teerd.	
				Werk zelf- standig.	Ik toon een mate van zelf- standigheid in de uitvoering van de taken die ik krijg.	Ik kan zelfstandig werken in eenvou- dige waardecre- erende activitei- ten.	Ik kan een- voudige waar- decreërende activiteiten ini- tiëren.	Ik word gedre- ven door de mogelijkheid om zelfstandig waardecre- erende activi- teiten te kun- nen initiëren.	Ik kan alleen en met anderen waardecre- erende activitei- ten initiëren.	Ik kan anderen helpen om zelf- standig te wer- ken.	Ik waardeer initiatieven die anderen ne- men en beloon ze passend in mijn team en organisatie.		
				Onder- neem ac- tie.	Ik kan mij ertoe aanzetten oplos- singen te zoeken voor problemen die mijn omge- ving raken.	Ik toon initiatief in het aangaan van problemen die mijn gemeenschap treffen.	Ik ga actief uitdagingen aan, los problemen op en benut kansen op waardecreatie.	Ik onderneem actie vanuit nieuwe ideeën en kansen om waarde toe te voegen aan een nieuwe of be- staande waarde- creërende acti- viteit.	Ik waardeer an- deren wanneer zij het initiatief nemen om pro- blemen op te lossen en waarde te cre- eren.	Ik kan ande- ren in mijn team of orga- nisatie aan- moedigen om het initiatief te nemen om problemen op te lossen en waarde te cre- eren.			

	Plan-ning en beheer	Bepaal je prioriteiten, organiseer en volg ze uit.	Bepaal doelen op lange, middellange en korte termijn. Leg je prioriteiten vast en maak actieplannen Pas je aan bij onvoorziene aanpassen.	Bepaal je doelen.	Ik kan mijn doelen in een eenvoudige waardecreërende activiteit verduidelijken.	Ik kan alternatieve doelen identificeren om in een eenvoudige context waarde te creëren.	Ik kan mijn doelen voor de toekomst beschrijven, in lijn met mijn sterke punten, ambities, interesses en realisaties.	Ik kan doelen neerzetten op korte termijn bepalen waarvoor ik actie kan ondernemen.	Ik kan doelen op lange termijn bepalen vertrekkende van de gewenste toekomst die ik voor ogen heb met mijn waardecreërende activiteit (of die van mijn team).	Ik kan doelen op korte, middellange en lange termijn afstemmen op de gewenste toekomst die ik voor ogen heb met mijn waardecreërende activiteit (of die van mijn team).	Ik kan een strategie ontwerpen om doelen in lijn met mijn toekomstvisie (of die van mijn team).	Ik kan het evenwicht beheren tussen de vereiste creativiteit en de vereiste controle, zodat het vermogen van mijn organisatie om haar doelen te bereiken wordt gevrijwaard en versterkt.
				Plan en organiseer.	Ik kan een eenvoudig plan voor waardecreërende activiteiten uitvoeren.	Ik kan gelijktijdig omgaan met een reeks eenvoudige taken zonder me ongemakkelijk te voelen.	Ik kan een actieplan opstellen dat de stappen identificeert die nodig zijn om mijn doelen te bereiken.	Ik kan de mogelijkheid aangeven dat ik mijn plannen zal moeten wijzigen.	Ik kan de beginselen van project management samenvatten.	Ik kan de beginselen van project management in het beheer van een waardecreërende activiteit toepassen.	Ik kan een gedetailleerd project managementplan ontwikkelen en hieraan vasthouden, en het aanpassen aan veranderende omstandigheden om te verzekeren dat de doelen worden bereikt.	Ik kan management procedures ontwerpen om effectief waarde te leveren in uitdagende omstandigheden.
				Ontwikkel duurzame ondernemingsplannen.			Ik kan een verdienmodel voor mijn idee ontwikkelen.	Ik kan de kernelementen definiëren die samen het verdienmodel vormen dat ik nodig heb om de waarde te leveren die ik heb geïdentificeerd.	Ik kan mijn waardecreërende activiteiten organiseren aan de hand van planningsmethodes zoals ondernemingsplannen- en marketingplannen.	Ik kan mijn planningsmethodes bijwerken en aanpassen aan veranderende omstandigheden.	Ik kan het verdienmodel van mijn waardecreërende activiteit aanpassen om nieuwe uitdagingen aan te gaan.	
				Bepaal je prioriteiten.	Ik kan mij de volgorde van stappen herinneren die nodig waren in een eenvoudige waardecreërende activiteit waaraan ik deelgenomen heb.	Ik kan de basisstappen identificeren die in een waardecreërende activiteit nodig zijn.	Ik kan prioriteiten bepalen voor de basisstappen van een waardecreërende activiteit.	Ik kan mijn eigen prioriteiten bepalen en eraan handelen.	Ik kan gefocust blijven op de vastgelegde prioriteiten, ook als de omstandigheden veranderen.	Ik kan prioriteiten bepalen in onzekere omstandigheden, met onvolledige of ambigue informatie.		
				Monitor je voortgang.	Ik kan herkennen hoeveel voortgang ik in een taak heb gemaakt.	Ik kan monitoren of een taak volgens plan verloopt.	Ik kan verschillende soorten data identificeren die nodig zijn voor de monitoring van de voortgang van een eenvoudige waardecreërende activiteit.	Ik kan elementaire mijlpalen en observatie-indicatoren bepalen om de voortgang van mijn waardecreërende activiteit te monitoren.	Ik kan verschillende methodes voor de monitoring van prestaties en impact beschrijven.	Ik kan de prestatie-indicatoren ontwikkelen die ik nodig heb (of die mijn team nodig heeft) om in veranderende omstandigheden de voortgang	Ik kan een plan voor data collectie ontwerpen en uitvoeren om te monitoren of mijn activiteit haar doelen bereikt.	

				Wees flexibel en pas je aan aan veranderingen.	Ik sta open voor verandering.	Ik durf veranderingen aan te gaan en kan er constructief mee omgaan.	Ik kan mijn plannen aanpassen op basis van de behoeften van mijn team.	Ik kan mijn plannen aanpassen om mijn doelen te bereiken in het licht van veranderingen waarover ik geen controle uitoefen.	Ik verwelkom veranderingen die nieuwe kansen op waardecreatie meebrengen.	Ik kan op veranderingen anticiperen en ze opnemen in het waardecreatieproces.	Ik kan de resultaten van mijn monitoring gebruiken om mijn toekomstvisie, doelen, prioriteiten, middenplanning, actiestappen of elk ander aspect van het waardecreatieproces aan te passen.		Ik kan de resultaten van veranderingen en aanpassingen effectief aan de organisatie meedelen.	
	Omgan met onzekerheid, ambiguïteit en risico	Neem beslissingen in een context van onzekerheid, ambiguïteit en risico.	Neem beslissingen waarvan het resultaat onzeker is, terwijl de beschikbare informatie onvolledig of ambigu is of er een risico van ongeplande resultaten bestaat.	Ga om met onzekerheid en ambiguïteit.	Ik ben niet bang om fouten te maken wanneer ik nieuwe dingen probeer.	Ik verken mijn eigen manieren om dingen te bereiken.	Ik kan uitleggen wat de rol is die informatie speelt in de beperking van onzekerheid, ambiguïteit en risico.	Ik kan actief verschillende informatiebronnen zoeken, vergelijken en contrasteren die mij helpen om ambiguïteit, onzekerheid en risico's in mijn besluitvorming te beperken.	Ik kan manieren vinden om beslissingen te nemen wanneer de informatie onvolledig is.	Ik kan verschillende gezichtspunten samebrengen om met kennis van zaken te beslissen wanneer de onzekerheid groot is.	Ik kan in mijn beslissingen de verschillende elementen in een onzekere, ambiguë situatie beoordelen.		Ik kan passende strategieën bepalen om gegevens te verzamelen en te monitoren die mij helpen om op basis van solide bewijzen te beslissen.	
			Bouw gestructureerde manieren in om ideeën en prototypes in de vroegste stadia van het waardecreerend proces te testen om de risico's van een mislukking te beperken.	Bereken de risico's.	Ik kan voorbeelden van risico's in mijn omgeving aanduiden.	Ik kan aangeven wat de risico's zijn van een eenvoudige waardecreerende activiteit waaraan ik deelneem.	Ik kan aanvaardbare van onaanvaardbare risico's onderscheiden.	Ik kan de risico's en voordelen van een zelfstandige activiteit afwegen tegen die van alternatieve loopbaanopties, en keuzes maken die mijn voorkeuren weerspiegelen.	Ik kan het concept van aanvaardbare verliezen toepassen om beslissingen te nemen bij waardecreatie.	Ik kan op basis van een risicoanalyse waardecreerende activiteiten vergelijken.	Ik kan de risico's van mijn initiatief beoordelen naar mate de omstandigheden veranderen.		Ik kan aan de hand van een gestructureerde benadering langetermijn investeringen met een hoog risico beoordelen.	
			Ga snel en flexibel om met snel evoluerende situaties.	Beheer de risico's.			Ik kan de risico's van een idee dat waarde creëert kritisch beoordelen, waarbij ik met diverse factoren rekening houd.	Ik kan de risico's van de formele oprichting van een waardecreerende onderneming in de domeinen waarin ik werk kritisch beoordelen.	Ik kan aantonen dat ik beslissingen kan nemen door de risico's en de verwachte voordelen van een waardecreerende activiteit tegen elkaar af te wegen.	Ik kan een risicobeheersplan opstellen als leidraad voor mijn keuzes (of die van mijn team) in de ontwikkeling van mijn waardecreerende activiteit.	Ik kan strategieën gebruiken om de risico's die in het waardecreerende proces kunnen ontstaan te beperken.		Ik kan strategieën bedenken om het risico dat mijn waardecreerende initiatief voorbijgestreefd raakt te beperken.	

Met anderen werken	Bouw teams op, werk samen en (creëer een) netwerk.	Werk samen met anderen en co-creëer ideeën en zet ze om in acties. Netwerk. Los conflicten op en ga positief om met onderlinge wedijver indien nodig.	Aanvaard diversiteit (verschillen tussen mensen).	Ik kan respect tonen voor anderen, hun achtergrond en hun situatie.	Ik sta open voor het waardevolle dat anderen in waardecreërende activiteiten kunnen inbrengen.	Ik kan verschillende bijdragen combineren om waarde te creëren.	Ik kan diversiteit waarderen als een mogelijke bron van ideeën en kansen.		Ik kan diversiteit in mijn team of organisatie bevorderen.	Ik kan buiten mijn organisatie waardecreërende ideeën vinden en optimaal benutten.	
			Ontwikkel emotionele intelligentie.	Ik kan empathie voor anderen opbrengen.	Ik kan de invloed die mijn emoties, attitudes en gedragingen hebben op de attitudes en gedragingen van anderen, en omgekeerd, herkennen.	Ik kan mijn waardecreërende ideeën (of die van mijn team) assertief vertolken.	Ik durf conflicten aangaan en oplossen.	Ik kan compromissen sluiten als het nodig is.	Ik kan omgaan met niet-assertief gedrag dat mijn waardecreërende activiteiten (of die van mijn team) belemmert (bijvoorbeeld destructieve attitudes, agressief gedrag enz.).	Ik kan conflicten op effectief manier managen.	
			Luister actief.	Ik kan empathie opbrengen voor anderen.	Ik kan de voordelen uitleggen van het luisteren naar ideeën van anderen om mijn doelen (of die van mijn team) te bereiken.	Ik kan onbevooroordeeld naar de ideeën voor waardecreatie van anderen luisteren.	Ik kan naar mijn eindgebruikers luisteren.	Ik kan verschillende technieken voor het relatiebeheer met eindgebruikers beschrijven.	Ik kan strategieën opzetten om actief naar mijn eindgebruikers te luisteren en volgens hun behoeften te handelen.	Ik kan informatie uit een waaier van bronnen verzamelen om de behoeften van mijn eindgebruiker te begrijpen.	
			Bouw een team op.	Ik sta open om zowel alleen als met anderen te werken, om verschillende rollen en enige mate van verantwoordelijkheid op te nemen	Ik ben bereid om mijn manier van werken in een groep te veranderen.	Ik kan met verschillende soorten mensen en teams samenwerken.	Ik deel het eigenaarschap voor waardecreërende activiteiten met de leden van mijn team	Ik kan een team vormen steunende op de individuele kennis, vaardigheden en attitudes van elk lid.	Ik kan, door gebruik van digitale technologieën, bijdragen aan de waardecreatie door samenwerkingsgericht aan te sluiten bij verspreide communities..	Ik kan fysieke en virtuele ruimten ontwerpen die teamleden aanmoedigen om samen te werken	Ik kan de capaciteit van een organisatie opbouwen door mensen aan te moedigen om samen te werken.
			Werk samen.	Ik ben bereid om anderen bij mijn waardecreërende activiteiten te betrekken.	Ik kan bijdragen aan eenvoudige waardecreërende activiteiten.	Ik kan constructief bijdragen aan groepsbesluitvorming.	Ik kan een team van mensen samenstellen die samen kunnen werken aan een waardecreërende activiteit.	Ik kan technieken en instrumenten gebruiken die mensen helpen om samen te werken.	Ik kan mensen de hulp en de ondersteuning bieden die zij nodig hebben om optimaal te presteren in een team.	Ik kan op afstand samenwerken met een team van mensen die onafhankelijk bijdragen aan een waardecreërende activiteit.	Ik kan werkmethodes en incentives ontwerpen die teamleden in staat stellen om goed samen te werken.
			Breid je netwerk uit.	Ik kan de betekenis en de vormen uitleggen van samenwerking, co-operatie en ondersteuning tussen peers (bijvoorbeeld families en andere gemeenschappen).	Ik sta open voor het leggen van nieuwe contacten en voor samenwerking met anderen (individueel en in groepen).	Ik kan mijn bestaande relaties gebruiken om de steun te vinden die ik nodig heb om ideeën in daden om te zetten, met inbegrip van emotionele ondersteuning.	Ik kan nieuwe relaties vormen om de steun te vinden die ik nodig heb om ideeën in daden om te zetten, met inbegrip van emotionele ondersteuning (bijvoorbeeld door	Ik kan mijn netwerk gebruiken om de juiste mensen te vinden om mee te werken aan mijn waardecreërende activiteit (of die van mijn team).	Ik maak proactief contact met de juiste mensen in en buiten mijn organisatie om steun te krijgen voor mijn waardecreërende activiteit (of die van mijn team) (bijvoorbeeld tijdens congressen of in	Ik kan mijn netwerk gebruiken om verschillende perspectieven samen te brengen als informatie voor mijn waardecreatieproces (of dat van mijn team).	Ik kan effectieve processen ontwerpen om netwerken van andere of nieuwe belanghebbenden op te bouwen en hun engagement te verzekeren.

								mij bij een mentornetwerk aan te sluiten).		de sociale media).		
Door ervaring leren	Leer door te doen.	<p>Benut elk initiatief voor waardecreatie als een leerkans.</p> <p>Leer samen met anderen, zowel met peers als met mentors.</p> <p>Reflecteer over successen en mislukkingen (van jezelf en van anderen) en leer eruit.</p>	Reflecteer.	Ik kan voorbeelden vinden van grote mislukkingen die toch waarde hebben gecreëerd.	Ik kan voorbeelden geven van tijdelijke mislukkingen die waardevolle resultaten hebben opgeleverd.	Ik kan terugblikken op mijn mislukkingen (en die van anderen), hun oorzaken identificeren en eruit leren.	Ik kan beoordelen of en hoe ik mijn doelen heb bereikt, zodat ik mijn prestaties kan beoordelen en eruit kan leren.	Ik kan reflecteren op mijn realisaties en tijdelijke mislukkingen (of die van mijn team) terwijl zaken evolueren, om eruit te leren en mijn vermogen om waarde te creëren te verbeteren.	Ik kan anderen helpen om te reflecteren op hun realisaties en tijdelijke mislukkingen door eerlijke en constructieve feedback te geven.	Ik kan de prestaties van mijn team of organisatie op een hoger niveau tillen op basis van verzamelde feedback en door lessen te leren uit realisaties en mislukkingen.		
			Leer.	Ik kan voorbeelden geven die aantonen dat mijn vermogens en competenties dankzij mijn ervaring verbeterd zijn.	Ik kan erop anticiperen dat mijn vermogens en competenties dankzij mijn ervaring zullen verbeteren, zowel door successen als door mislukkingen.	Ik kan reflecteren op de relevantie van mijn leertrajecten voor mijn toekomstige kansen en keuzes.	Ik ben altijd op zoek naar kansen om mijn sterke punten te verbeteren en mijn zwakte punten te beperken of te compenseren.	Ik kan kansen vinden en kiezen om mijn zwakte punten (of die van mijn team) te overwinnen en mijn sterke punten (of die van mijn team) te ontwikkelen.	Ik kan anderen helpen om hun sterke punten te ontwikkelen en hun zwakte punten te beperken of te compenseren.	Ik kan in en buiten mijn organisatie verbeteringsmogelijkheden identificeren.	Ik kan een strategie ontwerpen en uitvoeren die ervoor zorgt dat mijn initiatief waarde blijft voortbrengen.	
			Leer door ervaring.	Ik kan herkennen wat ik geleerd hebt door deel te nemen aan waardecreerende activiteiten.	Ik kan reflecteren op mijn ervaring van deel te nemen aan waardecreerende activiteiten en eruit leren.	Ik kan reflecteren op mijn interactie met anderen (met inbegrip van peers en mentors) en eruit leren.	Ik kan de feedback die anderen mij geven filteren en er de goede elementen van behouden.	Ik kan levenslang leren integreren in mijn persoonlijke ontwikkelingsstrategie en loopbaanontwikkeling.	Ik kan anderen helpen om te reflecteren over hun interactie met anderen en helpen te leren uit die interactie.	Ik kan leren uit de activiteiten die ik heb opgezet voor impactmonitoring en evaluatie om de voortgang van mijn waardecreerende activiteit te volgen.	Ik kan lessen trekken uit de monitoring- en evaluatieprocessen en ze opnemen in de leerprocessen van mijn organisatie.	

Hoe u uitgaven van de EU verkrijgt

Onze publicaties zijn verkrijgbaar in de EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>), waar u een bestelling kunt plaatsen bij een verkoper naar keuze.

Het Bureau voor Publicaties van de Europese Unie heeft een wereldwijd netwerk van verkopers. U kunt hun contactgegevens ontvangen door een fax te sturen naar (352) 29 29-42758.

Europa Direct is een dienst die u helpt om antwoorden te vinden op uw vragen over de Europese Unie.
Gratis telefoon (*): 00 800 6 7 8 9 10 11
(*) Sommige mobiele operators geven geen toegang tot 00 800-nummer of rekenen de gesprekken aan.

Op het internet vindt u veel bijkomende informatie over de Europese Unie.
U bereikt ze via de Europese server <http://europa.eu>

Missie van het JRC

Als interne wetenschappelijke dienst van de Commissie heeft het Joint Research Center (JRC) als missie de beleidsvorming van de EU onafhankelijke, goed onderbouwde wetenschappelijke en technische ondersteuning te bieden in de volledige beleidscyclus.

In nauwe samenwerking met het beleid van de Directoraten-generaal behandelt het JRC cruciale maatschappelijke, uitdagingen, stimuleert het innovatie door middel van de ontwikkeling van nieuwe methodes, instrumenten en standaarden, en deelt het zijn knowhow met de lidstaten, de wetenschappelijke gemeenschap en internationale partners.

*De samenleving dienen
Innovatie stimuleren
Het wetgevingsproces
steunen*

