



PATHFINDER+

WP2

Een analyse van innovatieve modellen voor de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen in academische gemeenschappen en best practices in het hoger onderwijs.

Secundair onderzoeksrapport

Coördinatie: KTU & het onderzoeksteam van FUNDEUN

Bijdrage: alle partners: Universitat Politecnica De Valencia, Fundeun, KTU, Room 466, UCLL, Fifty-Fifty

Prepared by Fifty-Fifty

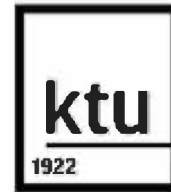




UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Fundeun
FUNDACIÓN EMPRESA
UNIVERSIDAD DE ALICANTE



kaunas
university of
technology



Projectafkorting	PATHFINDER
Volledige projectnaam	“De weg vrijmaken voor digitaal leren in het hoger onderwijs met de ontwikkeling van ondernemersgemeenschappen”
Projectduur	24 maanden
Projectcoördinator	FUNDEUN
Leverbare titel	Een analyse van innovatieve modellen voor de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen in academische gemeenschappen en beste praktijken in het hoger onderwijs.
Werkpakket	WP2 - Analyse van innovatieve modellen voor de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen in academische gemeenschappen en beste praktijken in het hoger onderwijs.
Aard van het te leveren product	Rapport
Verspreidingsniveau	Openbaar
Auteur(s) en instelling(en)	Živilė Stankevičiūtė (Technische Universiteit Kaunas), Virginia S. Payá Pérez (FUNDEUN), Elena de la Poza (Universidad Politécnica de Valencia), Chlöe Mentens (Universiteit UC Limburg), Andrea Hoeller (WKO Steiermark), Eftychia Goutakoli (Fifty-Fifty), Joana Ramanauskaitė (Technische Universiteit Kaunas)
Inleverdatum	7/09/2024

Overzicht van recensies

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie (EU) of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de EU, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld.

Om de kwaliteit en juistheid van dit eindproduct te waarborgen, hebben we een interne en externe beoordeling uitgevoerd.

Versie	Datum	Status	Agent-Actie
V1	Mei 2024	Voorlopige versie	KTU + Consortium
V2	Mei 2024	Voorlopige versie	FUNDEUN + Consortium
V3	Juni/juli 2024	Voorlopige versie	Focusgroep (Adviesraad)
V4	07/09/2024	Definitief	KTU

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie (EU) of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de EU, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld.

Inhoud

RICHTLIJNEN 3

DOELSTELLINGEN VAN HET RAPPORT 5

DEEL 1. ONTWIKKELING VAN COMMUNITY-GELEIDE ONDERNEMINGEN 6

1. Stand van zaken van community-geleide ondernemingsontwikkeling 6
2. Conceptualisering en belangrijkste kenmerken van community-geleide ondernemingen op nationaal niveau 10
3. Juridische vormen van community-geleide ondernemingen op nationaal niveau 22
4. Belangrijkste activiteitensectoren van community-geleide ondernemingen op nationaal niveau 30

DEEL 2. VAARDIGHEDEN DIE NODIG ZIJN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN COMMUNITY-GELEIDE ONDERNEMINGEN 38

1. Vaardigheidskader: EntreComp & DigComp 38
2. Belangrijkste digitale en ondernemerschapsvaardigheden van community-geleide ondernemingen 38

DEEL 3. NATIONALE BEST PRACTICES EN INNOVATIEVE MODELLEN IN HOGER ONDERWIJS VOOR COMMUNITY-GELEIDE ONDERNEMINGEN 49

1. Spanje 49
2. Litouwen 70
3. Griekenland 78
4. België 88
5. Oostenrijk 102

Conclusies 109

RICHTLIJNEN

Disclaimer

Dit document werd vertaald met behulp van artificiële intelligentie. Hoewel de vertaling met zorg werd gegenereerd, is geen volledig menselijk nazicht gebeurd. Kleine onnauwkeurigheden of interpretatieverschillen kunnen voorkomen. Bij twijfel geldt de oorspronkelijke taalversie als referentie.

Introductie

In deze richtlijnen worden de activiteiten en taken beschreven die de partners in Werkpakket 2 moeten uitvoeren, met name die welke verband houden met het eerste deel van het rapport over de analyse van de mapping analysis:

2.1.1 Voer een uitgebreid literatuuronderzoek uit naar de huidige stand van zaken rondom de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen in academische gemeenschappen.

2.2.1 Voer een uitgebreid literatuuronderzoek uit naar innovatieve modellen (identificatie-2.1.3 en gedetailleerde analyse-2.1.4) en de beste praktijken in het hoger onderwijs voor de ontwikkeling van ondernemersgemeenschappen die gemeenschapsgeleide en gemeenschapsbezitbedrijven stimuleren en maatschappelijke betrokkenheid bevorderen.

Dit eerste deel van het rapport is daarom onderverdeeld in drie hoofdonderdelen, die hieronder worden toegelicht:

DEEL 1 – Ontwikkeling van lokale ondernemingen

Dit onderdeel komt overeen met taak 2.1.1 van het Pathfinder-projectvoorstel en is bedoeld om vier belangrijke aspecten van het uitvoeren van een literatuuronderzoek te behandelen:

1. Toonaangevend in de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen.

In dit onderdeel geeft KTU definities op basis van een overzicht van de academische literatuur over door de gemeenschap geleide ondernemingen en hun belangrijkste kenmerken.

2. Conceptualisering en belangrijkste kenmerken van door de gemeenschap geleide ondernemingen op nationaal niveau

In dit onderdeel geeft elke partner een definitie van gemeenschapsgerichte ondernemingen op nationaal niveau, evenals de typologieën die in elk land voor dergelijke ondernemingen gelden. Hiertoe worden de tabellen in het onderdeel Structuur van het rapport aangevuld met overheids- en juridische informatie.

3. Juridische vormen van gemeenschapsgerichte ondernemingen op nationaal niveau

In dit gedeelte voegt elke partner de juridische vormen toe waaronder gemeenschapsgerichte ondernemingen in hun land kunnen worden opgericht.

4. Belangrijkste activiteitssector van door de gemeenschap geleide ondernemingen op nationaal niveau

Hier geeft elke partner de belangrijkste sectoren aan waarin gemeenschapsgerichte ondernemingen op nationaal niveau actief zijn. De verstrekte informatie is gebaseerd op rapporten, nationale enquêtes en andere bronnen.

DEEL 2. VEREISTE COMPETENTIES VOOR DE ONTWIKKELING VAN DOOR DE GEMEENSCHAP GELEIDE ONDERNEMINGEN

In dit deel is het doel de competenties te belichten die nodig zijn voor de implementatie van gemeenschapsgerichte ondernemingen en deze te relateren aan het competentiekader van EntreComp en DigComp.

Gemeenschapsgerichte ondernemingen: belangrijkste ondernemers- en digitale vaardigheden en competenties

In dit onderdeel beschrijft elke partner daarom de competenties die nodig zijn voor gemeenschapsgerichte bedrijfsontwikkeling, zoals die op nationaal niveau zijn vastgesteld, en relateert deze aan de competenties van het EntreComp- en DigComp-raamwerk.

Als er op nationaal niveau documenten beschikbaar zijn met een overzicht van de vereiste competenties per studierichting, dient de tabel te worden ingevuld. Indien dergelijke gegevens niet beschikbaar zijn, kunnen competenties met betrekking tot gemeenschapsgerichte ondernemingen hier worden toegevoegd na analyse van goede praktijken in deel 4 van dit document, hetzij door analyse van opleidingsprogramma's, hetzij door interviews met programmacoördinatoren.

DEEL 3. NATIONALE BESTE PRAKTIJEN EN VOORBEELDEN IN HOGERONDERWIJSINSTELLINGEN VOOR DOOR DE GEMEENSCHAP GELEIDE ONDERNEMINGEN

Dit deel van het rapport beschrijft goede praktijken en innovatieve modellen (2.1.3 & 2.1.4 - casestudies) in het hoger onderwijs en is gerelateerd aan taak 2.2.1 van het voorstel. Hiertoe analyseert elke partner studieplannen of programma's met betrekking tot door de gemeenschap geleide ondernemingen die worden uitgevoerd aan hun universiteit of aan nabijgelegen universiteiten. Er wordt dus een regionale analyse gemaakt. Het is echter belangrijk dat de partners ook goede praktijken op nationaal niveau toevoegen.

Hiertoe is een tabel opgenomen waarin de algemene aspecten van de cursus of het opleidingsprogramma, zowel op bachelor- als masterniveau, kunnen worden ingevuld. Daarnaast wordt voor elk programma een evaluatie uitgevoerd met betrekking tot de impact op de gemeenschap en de instelling (2.1.2 & 2.2.3) door middel van informele interviews met de coördinator/directeur van het programma of de cursus, volgens de volgende richtlijnen:

- Resultaten: met betrekking tot het aantal studenten dat de cursus heeft afgerond, de vastgestelde sterke en zwakke punten van het trainingsplan en de aantrekkelijkheid van het programma.
- Ondernemerschapsaspecten met betrekking tot door de gemeenschap geleide ondernemingen: aantal studenten dat door de gemeenschap geleide ondernemingen heeft opgericht en voorbeelden, de betrokkenheid van studenten bij de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, analyse van de ontwikkelingsfasen van het ondernemingsproject.
- Benodigde competenties voor de implementatie van door de gemeenschap geleide ondernemingen: Identificeer de competenties en relateer deze aan het EntreComp- en DigComp-raamwerk.

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie (EU) of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de EU, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld.

DOELSTELLINGEN VAN HET RAPPORT

De doelstellingen omvatten en verklaren de belangrijkste aspecten:

- **Toonaangevende technologie in gemeenschapsgerichte ondernemingsontwikkeling**
- **Conceptualisering en belangrijkste kenmerken van door de gemeenschap geleide ondernemingen op nationaal niveau**
- **Juridische vormen van gemeenschapsgerichte ondernemingen op nationaal niveau**
- **Belangrijkste activiteitssector van door de gemeenschap geleide ondernemingen op nationaal niveau**
- **Gemeenschapsgerichte ondernemingen: belangrijkste ondernemers- en digitale vaardigheden en competenties**
- **Goede praktijken en innovatieve modellen (casestudies) in het hoger onderwijs**

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie (EU) of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de EU, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld.

DEEL 1. DOOR DE GEMEENSCHAP GELEIDE ONDERNEMINGSONTWIKKELING

1. De nieuwste ontwikkelingen op het gebied van gemeenschapsgerichte bedrijfsontwikkeling

Gemeenschapsgerichte ondernemingen (CLE's) vertegenwoordigen een onderscheidend bedrijfsmodel dat economische activiteit combineert met een sterke nadruk op maatschappelijk nut. In essentie zijn CLE's onafhankelijke organisaties met een dubbele focus. Ze houden zich bezig met de continue productie van goederen of diensten en functioneren grotendeels zoals traditionele bedrijven. De primaire begunstigden van deze economische activiteit zijn echter de leden van de lokale gemeenschap (Sforzi & Bianchi, 2020). Deze focus op maatschappelijk welzijn onderscheidt CLE's van winstgerichte ondernemingen, waar het maximaliseren van het rendement voor aandeelhouders de voornaamste doelstelling is (Demozzi & Zandonai, 2008). Gemeenschapsgerichte ondernemingen (CLE's) winnen aanzienlijk aan populariteit als een potentiële oplossing voor een veelheid aan sociale, economische en milieuproblemen. Hoewel de historische ontwikkeling van ondernemerschap zich steeds meer van gemeenschappen heeft afgewend, lijkt het nu een van de manieren te zijn om plattelandsgebieden weer te betrekken en nieuw leven in te blazen (Dinnie & Fischer, 2020). Er bestaat echter geen eenduidige aanpak voor de legalisering van dergelijke entiteiten, aangezien verschillende landen verschillende mogelijkheden bieden voor de legalisering van CLE's, omdat ze niet noodzakelijkerwijs aan alle voorwaarden van reguliere organisaties voldoen.

Om de definities van CLE's verder uit te diepen, is er al veel onderzoek gedaan. In onderstaande tabel 1 zijn verschillende definities te zien. Het belangrijkste kenmerk is dat CLE's maatschappelijke voordelen behalen door economische activiteiten te ontplooiën.

Tabel 1. Definities van gemeenschapsgerichte sociale ondernemingen (CBSE) (Suriyankietkaew et al., 2022)

Auteur	CBSE-definitie
Pearce [29]	Een multifunctionele organisatie die zich bezighoudt met diverse initiatieven. Het doel is om op holistische wijze bij te dragen aan lokale vernieuwing. De organisatie omvat democratische bestuursstructuren die leden van de gemeenschap of het kiesdistrict dat zij vertegenwoordigt, in staat stellen deel te nemen aan het management van de organisatie.
Peredo & Chrisman [31]	Een gemeenschap die collectief optreedt als zowel ondernemer als onderneming, met als doel het algemeen belang te dienen.
Nyssens [73]	Een onafhankelijke organisatie die wordt gerund door gemeenschappen of individuen. Ze staat niet onder staatsbestuur. De winst wordt verdeeld ten behoeve van de maatschappij.
Somerville & McElwee [32]	Een onafhankelijke non-profitorganisatie die eigendom is van en/of beheerd wordt door leden van de gemeenschap en die zich sterk inzet voor het leveren van voordelen op lange termijn aan de lokale bevolking.
Bailey [30]	Een organisatie die een maatschappelijk doel nastreeft ten aanzien van een specifieke bevolkingsgroep of subgroep die in een afgebakend gebied woont.
Sakolnakorn & Naipinit [74]	Een bedrijf waar mensen uit gemeenschappen samen aan werken, door te investeren om te starten, gezamenlijk producten te ontwikkelen en collectieve verantwoordelijkheid te dragen voor alles wat de bedrijfsvoering beïnvloedt. Bovendien komen de producten voort uit lokale kennis en wijsheid, die van generatie op generatie is doorgegeven door de lokale bevolking.
Doherty et al. [75]	Een hybride organisatie die kenmerken van de private, non-profit en publieke sector combineert en streeft naar zowel sociale als economische doelen.
Osborne et al. [76]	Een vorm van coproductie die zich richt op vrijwillige betrokkenheid voor gezamenlijke innovatie om publieke diensten te leveren en in te spelen op maatschappelijke behoeften.
Bailey, Kleinhans & Lindbergh [28]	Een onderneming die geworteld is in een specifieke geografische locatie en inspeelt op de behoeften daarvan. Het doel is winst te genereren die opnieuw in de lokale gemeenschap wordt geïnvesteerd. De onderneming is verantwoording verschuldigd aan de lokale gemeenschap. Ze komt de lokale gemeenschap ten goede en heeft een positieve impact op de lokale gemeenschap.
Steiner & Teasdale [77]	Een organisatie die zich richt op uitdagingen in het platteland om duurzame economische ontwikkeling te bevorderen. De organisatie streeft ernaar de sociale cohesie te versterken.
Olmedo, van Twuijver, & O'Shaughnessy [78]	Een sociale onderneming opereert in een afgebakende geografische locatie of 'gemeenschap' en hecht veel waarde aan de betrokkenheid van lokale bewoners en bedrijven.

Een aantal belangrijke kenmerken definiëren de economische dimensie van een CLE. Ten eerste houden ze zich bezig met continue productie, wat een zekere mate van stabiliteit en betrouwbaarheid garandeert. Ten tweede opereren CLE's met een hoge mate van autonomie, waardoor externe controle wordt geminimaliseerd en zelfbeschikking wordt bevorderd. Ten slotte hebben CLE's doorgaans een betaald personeelsbestand, hoewel vrijwilligers ook een rol kunnen spelen in hun activiteiten (Demozzi & Zandonai, 2008; Kleinhans et al., 2019; Sforzi & Bianchi, 2020). Belangrijke kenmerken die verder uitgewerkt zouden kunnen worden:

- Gemeenschapsgerichtheid. Community Learning Institutions (CLI's) zijn diep geworteld in hun gemeenschappen. Ze spelen in op lokale behoeften, zijn vaak geografisch afgebakend en geven prioriteit aan het welzijn van hun gemeenschapsleden (Esteves et al., 2021; Kleinhans et al., 2019).
- Maatschappelijke missie. Naast economische activiteiten streven maatschappelijk georiënteerde ondernemingen ernaar positieve sociale en ecologische resultaten te bereiken. Ze kunnen kansarme bevolkingsgroepen sterker maken, banen creëren of lokale economieën nieuw leven inblazen (Esteves et al., 2021; Roberts & Sykes, 2000).
- Collectief eigendom en bestuur. Besluitvorming is vaak democratisch en betreft leden van de gemeenschap en belanghebbenden. Deze participatieve aanpak bevordert een gevoel van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid (Sakolnakorn & Naipinit, 2013).
- Hybriditeit. Community-Living Institutions (CLI's) combineren kenmerken van verschillende sectoren. Ze kunnen functioneren als bedrijven, inkomsten genereren en winsten herinvesteren in de gemeenschap. Deze "hybride" aanpak stelt hen in staat om zowel sociale als financiële doelen na te streven (Doherty et al., 2014; Kleinhans et al., 2019).
- Relatieopbouw. Community Learning Institutions (CLI's) smeden sterke relaties met belanghebbenden binnen en buiten de gemeenschap. Het opbouwen van vertrouwen en samenwerking met lokale instellingen en organisaties is cruciaal voor hun succes (Esteves et al., 2021).

Daarnaast verschillen CLE's van de gebruikelijke organisaties. CLE's richten zich op sociaal welzijn in plaats van economische welvaart; worden democratisch bestuurd in plaats van door een raad van aandeelhouders; zijn onafhankelijk in plaats van door de overheid beheerd; weerspiegelen de belangen van lokale gemeenschappen in plaats van de bredere samenleving en zijn daarom verantwoording verschuldigd aan de gemeenschappen in plaats van aan de overheid.

Uiteindelijk worden CLE's steeds meer erkend als een potentiële oplossing voor sociale, economische en milieuproblemen. Hun nadruk op duurzaamheid en verantwoorde praktijken sluit goed aan bij de groeiende behoefte aan innovatieve oplossingen die het welzijn op lange termijn bevorderen (Knox et al., 2022). De eigendomsmodellen die CLE's hanteren, zoals coöperaties, gemeenschapsbezit en werknemersbezit, dragen verder bij aan deze focus op maatschappelijk welzijn door een eerlijkere verdeling van voordelen en participatie onder de leden te garanderen (Knox et al., 2022).

Er is op politiek niveau enige beweging gaande om economische systemen te veranderen, waarbij prioriteit wordt gegeven aan het voorzien in de behoeften van mensen in plaats van simpelweg goederen te produceren die mensen kunnen kopen (Esteves et al., 2021). Het opbouwen van de instellingen die nodig zijn voor een samenleving die het kapitalisme en de eindeloze groei achter zich heeft gelaten, vereist verschillende zaken. Mensen zullen nieuwe vaardigheden nodig hebben, innovatieve manieren om zich te organiseren, toegang tot geld en leningen, en de mogelijkheid om informatie te delen en gemakkelijk met elkaar in contact te komen via technologie. Idealiter zou er ook overheidssteun zijn voor dit nieuwe systeem (Esteves et al., 2021).

DE KERNASPECTIEVEN:

Het uitgangspunt voor het formuleren van de definitie van een gemeenschapsgerichte onderneming is het concept van de sociale economie. Sociale economie wordt als volgt begrepen:

“De verzameling particuliere, formeel georganiseerde ondernemingen, met beslissingsautonomie en lidmaatschapsvrijheid, opgericht om via de markt in de behoeften van hun leden te voorzien door goederen te produceren en diensten, verzekeringen en financiering te verlenen, waarbij de besluitvorming en de verdeling van winsten of overschotten onder de leden niet direct gekoppeld zijn aan het kapitaal of de bijdragen van elk lid, die elk één stem hebben, of in ieder geval worden besloten via democratische, participatieve processen. De SE omvat ook particuliere, formeel georganiseerde entiteiten met beslissingsautonomie en lidmaatschapsvrijheid die niet-

marktgebonden diensten voor huishoudens produceren en waarvan de eventuele overschotten niet kunnen worden toegeëigend door de economische actoren die ze creëren, controleren of financieren” (Chaves, Monzon Campos, 2019, p. 11).

Voorgestelde definitie: Een door de gemeenschap geleide onderneming hoeft niet per se een vooraf vastgestelde rechtsvorm te hebben; het is echter een lokaal gewortelde onderneming, democratisch mede-eigendom van en beheerd door leden van de gemeenschap, met als doel lokale behoeften te vervullen en welvaart te creëren die gedeeld wordt door de gemeenschap.

We gebruiken in de hele tekst de hoofdvorm van de definitie als 'door de gemeenschap geleide onderneming' (community-led enterprise, CLE), met mogelijke synoniemen zoals gemeenschapsonderneming en onderneming in gemeenschapsbezit.

De juridische vormen en aard van bedrijven variëren per land (Olmedo et al., 2019). Bij de beoordeling of een bedrijf als gemeenschapsgeleid of gemeenschapsgericht kan worden beschouwd, moet het aan de volgende kenmerken voldoen:

- Community Learning Environments (CLE's) zijn diep geworteld in hun gemeenschappen. Hun werkterrein is vaak geografisch of gemeenschapsgebonden en stelt het welzijn van hun gemeenschapsleden voorop (Esteves et al., 2021; Kleinhans et al., 2019).
- Maatschappelijke missie. Naast economische activiteiten streven CLE's ernaar positieve sociale en ecologische resultaten te behalen. Ze kunnen kansarme bevolkingsgroepen sterker maken, banen creëren of lokale economieën nieuw leven inblazen (Esteves et al., 2021; Roberts & Sykes, 2000).
- Collectief eigendom en bestuur. Besluitvorming is vaak democratisch en betreft leden van de gemeenschap en belanghebbenden. Deze participatieve aanpak bevordert een gevoel van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid (Sakolnakorn & Naipinit, 2013).
- Hybriditeit. Community Learning Enterprises (CLE's) combineren kenmerken van verschillende sectoren. Ze kunnen functioneren als bedrijven, inkomsten genereren en winsten herinvesteren in de gemeenschap. Deze "hybride" aanpak stelt hen in staat om zowel sociale als financiële doelen na te streven (Doherty et al., 2014; Kleinhans et al., 2019).
- Relatieopbouw. CLE's smeden sterke relaties met belanghebbenden binnen en buiten de gemeenschap. Het opbouwen van vertrouwen en samenwerking met lokale instellingen en organisaties is cruciaal voor hun succes (Esteves et al., 2021).

Referenties:

Demozzi, M., en Zandonai, F. (2008). Ontwikkeling en organisatieverandering in sociaal ondernemen. *Impresa Sociale*, 1(77).

Dinnie, E., & Fischer, A. (2020). Het probleem met gemeenschap: hoe 'gemeenschapsgevoel' de participatie in formele, door de gemeenschap geleide organisaties en plattelandsbestuur beïnvloedt. *Sociologia Ruralis*, 60(1), 243–259. <https://doi.org/10.1111/soru.12273>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Sociale ondernemingen als hybride organisaties: een overzicht en onderzoeksagenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Esteves, A. M., Genus, A., Henfrey, T., Penha-Lopes, G., & East, M. (2021). Duurzaam ondernemerschap en de Duurzame Ontwikkelingsdoelen: Gemeenschapsinitiatieven, de sociale solidariteitseconomie en commons-ecologieën. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1423–1435. <https://doi.org/10.1002/bse.2706>

Kleinhans, R., Bailey, N., & Lindbergh, J. (2019). Hoe gemeenschapsgerichte sociale ondernemingen worstelen met vertegenwoordiging en verantwoording. *Social Enterprise Journal*, 16(1), 60–81. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2018-0074>

Knox, S., Hannon, M., Stewart, F., & Ford, R. (2022). De (on)rechtvaardigheden van slimme lokale energiesystemen: een systematische review, geïntegreerd raamwerk en toekomstige onderzoeksagenda. *Energy Research & Social Science*, 83, 102333. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102333>

Sakolnakorn, T. P. N., & Pinned, A. (2013). Richtlijnen voor het beheer van gemeenschapsbedrijven in het Songkhla-meerbekken van Thailand. *Asian Social Science*, 9(11). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n11P1>

Sforzi, J., & Bianchi, M. (2020). Het bevorderen van sociaal kapitaal: het geval van pubs in gemeenschapsbezit. *Social Enterprise Journal*, 16(3), 281–297. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2019-0050>

Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Duurzame leiderschapspraktijken en competenties van het mkb voor duurzaamheid en veerkracht: een onderzoek naar gemeenschapsgerichte sociale ondernemingen. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>

2. Conceptualisering en belangrijkste kenmerken van door de gemeenschap geleide ondernemingen op nationaal niveau

2.1 Spanje

Hoe worden in uw land (via wettelijke documenten) door de gemeenschap geleide of door de gemeenschap beheerde ondernemingen gedefinieerd en welke soorten zijn er?

In Spanje bestaat er geen specifiek kader om gemeenschapsgerichte of gemeenschapseigen ondernemingen te definiëren. Volgens de bestudeerde literatuur wordt de formele term grondig geanalyseerd door ESADE (Casasnovas, 2022), een instelling die deelneemt aan de European Social Enterprise Monitor, die de term vergelijkt met "empresa social" of "sociale onderneming". In lijn met het concept van de Europese Commissie wordt "empresa social" als volgt gedefinieerd:

"Een sociale onderneming is een speler in de sociale economie die tot doel heeft sociale (en ecologische) impact te genereren, in plaats van winst te maken voor haar eigenaren en aandeelhouders", waarbij financieel inkomen een middel is en geen doel op zich.

Het Spaanse parlement beschouwt Wet 5/2011 betreffende de sociale economie als het wettelijke kader voor sociale ondernemingen. De wet biedt een juridisch kader voor alle entiteiten die traditioneel deel uitmaken van de sociale economie, evenals voor andere bedrijfsmodellen waarvan de economische activiteit gebaseerd is op de principes van de sociale economie (Nogales, 2017). De wet richt zich dus op het actualiseren van de regelgeving inzake zelfstandig ondernemerschap en het nemen van maatregelen om zelfstandig ondernemerschap aan te moedigen en te bevorderen. Daarnaast worden verschillende soorten entiteiten aangewezen als actoren die deelnemen aan de ontwikkeling van de Spaanse sociale economie, zoals coöperaties, arbeidsbemiddelingsbureaus, speciale arbeidsbemiddelingscentra, verenigingen, stichtingen, integratiebedrijven en zelfs onderlinge verzekeringsmaatschappijen.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de begrippen sociale economie en sociale onderneming.

Tabel 2. De concepten van een sociale economie en een sociale onderneming (Eigen uitwerking op basis van (La iniciativa comunitaria y el emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una delimitación a su delimitación conceptual, 2012).

Sociale economie (SEc)	Sociale onderneming
<p>1) Ze zijn privé, wat betekent dat de publieke sector er geen controle over heeft en dat ze er geen deel van uitmaken.</p> <p>2) Formeel gestructureerd, wat betekent dat ze doorgaans een onafhankelijke rechtspersoonlijkheid bezitten.</p> <p>3) Het vermogen bezitten om hun eigen beslissingen te nemen, wat betekent dat ze volledig in staat zijn om hun bestuursorganen te kiezen en te ontslaan, en al hun acties te beheren en te plannen.</p> <p>4) Ze hebben de vrijheid van aansluiting, wat betekent dat ze geen verplichte leden zijn.</p> <p>5) De uiteindelijke verdeling van eventuele winsten of overschotten onder de deelnemers.</p> <p>6) Ze houden zich bezig met onafhankelijke economische activiteiten om te voorzien in de behoeften van mensen, gezinnen of huishoudens; daarom worden SEc-organisaties beschouwd als entiteiten die uit mensen bestaan in plaats van uit kapitaal.</p> <p>In plaats van te werken voor kapitaal, werken ze ermee én met andere niet-financiële middelen.</p> <p>7) Dit zijn democratische instellingen. Afgezien van bepaalde vrijwilligersgroepen die niet-commerciële diensten aan gezinnen verlenen, wordt bij de besluitvorming van de eerstegraads SE-organisaties, ongeacht het kapitaal of de bijdragen van de leden, het democratische principe van "één persoon, één stem" toegepast.</p> <p>Ook de entiteiten op andere niveaus worden democratisch opgericht.</p> <p>8) In Spanje zijn de wettelijke vormen coöperaties en arbeidsondernemingen, maar er bestaan ook andere vormen.</p>	<p>1) Sociale ondernemingen zijn bedrijven die functioneren als marktdeelnemers en op een ondernemende manier publieke goederen en diensten aanbieden.</p> <p>2) Ze worden gedefinieerd door drie fundamentele componenten.</p> <p>A. Maatschappelijke overwegingen hebben voorrang boven louter economisch voordeel.</p> <p>De winst vloeit terug naar de maatschappij of de gemeenschap.</p> <p>Het maatschappelijk belang dient als drijvende kracht achter commerciële activiteiten, die vaak leiden tot een hoge mate van maatschappelijke innovatie.</p> <p>B. Het grootste deel van de winst wordt opnieuw geïnvesteerd in het bereiken van dit maatschappelijke doel.</p> <p>C. Hun eigendomsstructuur en organisatiestijl, die gebaseerd zijn op democratische of participatieve principes en gericht zijn op sociale rechtvaardigheid. Dit alles weerspiegelt hun doelstelling.</p> <p>Samenwerkingsmodel voor bestuur.</p> <p>3) Tot de rechtsvormen behoren ook verenigingen, stichtingen, federaties en andere ngo's.</p>

Andere relevante vergelijkende studies:

EMES-project (1996 – heden)

De sociale economie in de Europese Unie (CESE, 2007)

GEM (met name GEM over sociaal ondernemerschap, 2011)

Praktijken en beleid in de sector van sociale ondernemingen in Europa (2011)

SELUSI (2009-2011; 4 landen; 600 organisaties)

SEFORIS (2014-2017; 9 landen; 900 organisaties)

Sociale economie en sociaal ondernemerschap (Gids voor sociaal Europa, CE, 2013)

Een kaart van sociale ondernemingen en hun ecosysteem in Europa (30/10/2014)

Referenties: ENCISO, M., GÓMEZ, L. & MUGARRA, A. (2012): "Het gemeenschapsinitiatief ten gunste van sociaal ondernemerschap en de koppeling ervan met de sociale economie: een benadering van de conceptuele afbakening ervan", CIRIEC-España, Tijdschrift voor Publieke, Sociale en Coöperatieve Economie, 75, 55-80.

Tabel 3. Soorten door de gemeenschap geleide of in gemeenschapsbezit zijnde ondernemingen Spanje

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Verenigingen	Verenigingen	Verenigingen zijn groepen mensen die onafhankelijk van elkaar zijn opgericht om een collectieve activiteit uit te voeren op een stabiele, democratisch georganiseerde en niet-winstgevende manier.	https://www.infoculture.info
Fundamenten	Fundamenten	Stichtingen zijn non-profitorganisaties. Zij verkrijgen rechtspersoonlijkheid door de inschrijving van hun oprichtingsakte in het Stichtingenregister.	https://www.infoculture.info
Federaties	Federaties	Federaties of coördinatoren zijn entiteiten die ontstaan door de samenvoeging van verschillende verenigingen. De juridische, fiscale, economische, administratieve enzovoort aspecten van de werking van verenigingen en federaties of coördinatoren zijn praktisch hetzelfde, met als enige verschil dat de leden van federaties of coördinatoren rechtspersonen zijn, dat wil zeggen de verenigingen die tot de federatie of coördinator behoren, en dit moet in hun statuten worden vastgelegd.	
Mutualiteiten	Wederzijdse bedrijven	Non-profitorganisaties van mensen met een democratische structuur en bestuur voeren een vrijwillige verzekeringsactiviteit uit als aanvulling op het sociale zekerheidspensioenstelsel.	https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf
Speciale arbeidsbemiddelingscentra	Speciale arbeidsbemiddelingscentra	Die initiatieven die voor meer dan 50%, direct of indirect, worden gepromoot en waaraan meer dan 50% wordt deelgenomen door een of meerdere entiteiten, publiek of privé, die non-profit zijn of waarvan het sociale karakter in hun statuten is vastgelegd, ongeacht of het verenigingen, stichtingen, publiekrechtelijke vennootschappen, coöperaties voor sociaal initiatief of andere entiteiten van de sociale economie betreft, evenals die waarvan het eigendom overeenkomt met commerciële vennootschappen waarin het grootste deel van het aandelenkapitaal in handen is van een van de bovengenoemde entiteiten, direct of indirect via het concept van dominante vennootschap zoals geregeld in artikel 42 van het Wetboek van Koophandel, en op voorwaarde dat in alle gevallen hun statuten of sociale overeenkomst de volledige herinvestering van hun winst vereisen voor het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een	https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf

		beperking en de continue verbetering van hun concurrentievermogen en hun activiteiten in de sociale economie, waarbij zij in elk geval de bevoegdheid hebben om te kiezen voor herinvestering in het speciale werkgelegenheidscentrum zelf of in andere speciale werkgelegenheidscentra voor sociaal initiatief.	
Sociale ondernemingen	Integratiebedrijven	Ze worden gedefinieerd als "leerstructuren in commerciële vorm, die tot doel hebben kansarme groepen toegang tot werkgelegenheid te bieden door de ontwikkeling van een productieve activiteit, waarvoor een integratieproces is ontworpen, waarbij tijdens dit proces een reguliere arbeidsrelatie wordt opgebouwd." In hun personeelsbestand moeten ze een percentage integratiemedewerkers hebben, dat afhankelijk van de autonome regio tussen de 30% en 60% ligt. 80% van de winst wordt opnieuw in het bedrijf geïnvesteerd.	https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf

2.2 Litouwen

Hoe worden in uw land (via wettelijke documenten) door de gemeenschap geleide of door de gemeenschap beheerde ondernemingen gedefinieerd en welke soorten zijn er?

Litouwen kent geen wettelijk erkende vorm voor door de gemeenschap geleide of op de gemeenschap gebaseerde ondernemingen. Dergelijke organisaties kunnen, indien opgericht, elke rechtsvorm aannemen die door de gemeenschap wordt overeengekomen. De meest voorkomende rechtsvormen voor door de gemeenschap geleide ondernemingen zijn vereniging (asociacija), coöperatie (kooperatyvas) of gemeenschap (bendrija). Litouwen volgt de eisen van het Europese Unie-initiatief 'Communicatie over sociaal ondernemen: het creëren van een gunstig klimaat voor sociale ondernemingen, belangrijke belanghebbenden in de sociale economie en innovatie' (Communicatie 2011:0682).

Naar aanleiding van aanbevelingen van de EU heeft het Ministerie van Economie van de Republiek Litouwen een decreet aangenomen over het concept van sociaal ondernemen, waarin sociaal ondernemen als volgt wordt gedefinieerd:

“Sociaal ondernemen is een bedrijfsmodel waarbij, gebruikmakend van het marktmechanisme, het nastreven van winst wordt gekoppeld aan sociale doelen en prioriteiten, gebaseerd op de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen en publiek-private samenwerking, en waarbij sociale innovaties worden toegepast. Sociaal ondernemen omvat drie hoofdaspecten: ondernemerschap (permanente economische commerciële activiteit), sociaal (het bereiken van sociale doelen) en management (beperkte winstuitkering, transparant management).”

Een sociale onderneming moet aan vier hoofdcriteria voldoen:

- In overeenstemming met de statuten of een ander wettelijk vastgesteld oprichtingsdocument van een rechtspersoon, is de lopende economische activiteit gericht op het hoofddoel: een meetbare en positieve maatschappelijke impact;
- De behaalde winst wordt herinvesteed volgens vooraf vastgestelde procedures en regels voor winstverdeling om de hoofddoelstellingen te bereiken:
 - Sociaal ondernemen wordt op een verantwoorde en transparante manier beheerd, waarbij belanghebbenden of hun wettelijke vertegenwoordigers die door de activiteiten worden beïnvloed, worden betrokken;
 - Sociaal ondernemen is onafhankelijk van staats- en gemeentelijke instellingen en organen, organisaties uit de publieke sector en andere organisaties.

Een belangrijk punt is dat 50% van de inkomsten van de sociale onderneming opnieuw moet worden geïnvesteerd om een sociaal doel te bereiken.

Tabel 4. Informatie voor Litouwen

Document	Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Referenties
Decreet	Met betrekking tot de goedkeuring van het concept voor sociaal ondernemen	Met betrekking tot de goedkeuring van het concept 'sociaal ondernemen'	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAID/820ade70da4011e48533ed4be8ca86a2/asr

Tabel 5. Soorten door de gemeenschap geleide of in gemeenschapsbezit zijnde ondernemingen in Litouwen

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Economisch partnerschap	Economische gemeenschap	Als de inspanningen en financiële middelen van één persoon niet volstaan om een bedrijf of commerciële activiteit te starten en men behoefte heeft aan zakenpartners, kan een vennootschap onder firma worden opgericht.	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222036/asr
Coöperatieve vereniging	Coöperatie	Coöperatieve onderneming (KB) - een onderneming opgericht door natuurlijke en/of rechtspersonen volgens de wettelijk vastgestelde procedure, met als doel te voorzien in de economische, sociale en culturele behoeften van haar leden. De leden dragen kapitaal bij, delen risico's en winsten in verhouding tot de omzet van de goederen en diensten van de leden bij de onderneming en nemen actief deel aan het bestuur van de KB.	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5474/asr
Non-profitorganisaties	Non-profitorganisaties	<p>Als een persoon of groep zich wil inzetten op sociaal, educatief, wetenschappelijk, cultureel, sportief of een ander soortgelijk gebied, en het doel van hun activiteiten niet winstgericht is, is het mogelijk om een van de volgende non-profitorganisaties op te richten: een publieke instelling, een vereniging, een liefdadigheidsinstelling, een steunfonds of een publieke organisatie.</p> <p>De meest populaire non-profitorganisatie is een publieke instelling (VšĮ), omdat dit de enige non-profitorganisatie is die economische en commerciële activiteiten mag ontplooiën. Een VšĮ is een publiekrechtelijke entiteit die geen eigenbelang nastreeft en geen winst mag uitkeren aan oprichters, leden of aandeelhouders.</p>	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29579?jfwid=2lxb8qd4g
Vereniging	Vereniging	een publiekrechtelijke entiteit met beperkte burgerlijke aansprakelijkheid en een eigen naam, die tot doel heeft de activiteiten van de leden van de vereniging te coördineren, de belangen van de leden te behartigen en te beschermen, of andere publieke belangen te dienen.	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938

2.3 Griekenland

Hoe worden in uw land (via wettelijke documenten) door de gemeenschap geleide of door de gemeenschap beheerde ondernemingen gedefinieerd en welke soorten zijn er?

Op nationaal niveau worden door de gemeenschap geleide of in gemeenschapsbezit zijnde ondernemingen in Griekenland gedefinieerd door middel van diverse wettelijke documenten en kaders. De operationele definitie van sociale onderneming van de EU wordt toegepast, waarbij sociale, economische en inclusieve bestuurscriteria worden gehanteerd. Het Griekse kader voor de sociale en solidaire economie (SSE) categoriseert organisaties in verschillende juridische typologieën, waaronder coöperaties, verenigingen en non-profitorganisaties. Specifieke rechtsvormen van sociale ondernemingen zijn onder andere agrotouristische vrouwencoöperaties, sociale coöperaties met beperkte aansprakelijkheid (Koi.S.P.E.) en sociale coöperatieve ondernemingen (Koin.S.Ep.), die respectievelijk zijn opgericht onder de wetten 1541/1985, 2716/1999 en 4019/2011. Belangrijke juridische documenten zijn onder meer Wet 4019/2011 betreffende de sociale economie en het sociaal ondernemerschap, Wet 1667/1986 betreffende burgerlijke coöperaties en ministeriële besluiten die nadere details verschaffen over de werking van het Algemeen Register voor de Sociale Economie en de bevoegdheden van de afdeling van het Register voor de Sociale Economie.

Tabel 6. Informatie voor Griekenland

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Referenties
	Sociale ondernemingen en hun ecosystemen in Europa: Landenrapport - Griekenland	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en
	Het ecosysteem voor sociale ondernemingen in Griekenland	https://ideannovaship.eu/wp-content/uploads/Greece.pdf

Tabel 7. Soorten door de gemeenschap geleide of in gemeenschapsbezit zijnde ondernemingen in Griekenland

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
	Coöperaties	Dit zijn bedrijven die eigendom zijn van en beheerd worden door leden en die opereren ten behoeve van hun leden, zoals de agrarische toerismecoöperaties voor vrouwen die zijn opgericht onder Wet 1541/1985.	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en
	Verenigingen	Dit zijn non-profitorganisaties die tot doel hebben de belangen van hun leden te behartigen, vaak door middel van sociale en charitatieve activiteiten.	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en
	NGO's	Niet-gouvernementele organisaties die onafhankelijk van overheidscontrole opereren en vaak betrokken zijn bij sociale en charitatieve activiteiten, zoals het verlenen van diensten aan gemarginaliseerde gemeenschappen.	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en
KOISPE	Sociale coöperatieve onderneming	De sociale coöperatieve onderneming (KOINSEP) is een innovatieve vorm van particulier ondernemerschap die recent in Griekenland is ontstaan. Het is een vorm van stedelijke coöperatie, waarbij vijf of meer personen hun krachten bundelen om een gezamenlijk beheerde onderneming te vormen. Iedereen heeft stemrecht en dus heeft elke partner inspraak in het management van de KOINSEP. Een partner in een KOINSEP kan iedereen zijn: werkloos, ondernemer, student, gepensioneerde, werknemer, ambtenaar, enzovoort.	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en
KOISPE	Sociale coöperaties met beperkte aansprakelijkheid	Coöperaties met beperkte aansprakelijkheid (Koi.S.P.E.) zijn een type coöperatie dat is opgericht onder Wet 2716/1999 en tot doel heeft de sociale en economische inclusie te bevorderen van mensen met psychosociale problemen. Deze coöperaties worden erkend als instellingen voor geestelijke gezondheidszorg en worden bestuurd door een algemene vergadering, een raad van bestuur en een raad van toezicht. De leden zijn onderverdeeld in drie categorieën, waarbij ten minste	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en

		35% bestaat uit personen met psychosociale problemen. Koi.S.P.E. kan elke commerciële activiteit ontplooiën en streeft ernaar een haalbare oplossing te bieden voor sociale en arbeidsuitsluiting, gebaseerd op de principes van gelijke participatie, samenwerking en solidariteit tussen de leden.	
	AMKE	Dit zijn non-profitorganisaties die onafhankelijk van overheidscontrole opereren en vaak betrokken zijn bij sociale en charitatieve activiteiten. Ze worden anders belast; donaties zijn aftrekbaar van hun bruto-inkomen als het bedrag niet meer dan 10% van het totale netto-inkomen bedraagt.	https://ec.europa.eu/social/BlockServlet?docId=21741&langId=en

2.4 België

Hoe worden in uw land (via wettelijke documenten) door de gemeenschap geleide of door de gemeenschap beheerde ondernemingen gedefinieerd en welke soorten zijn er?

Er bestaat geen Nederlandse vertaling van 'gemeenschapsgerichte onderneming' in België. Het concept zoals het er nu staat, bestaat niet in een Belgische context. Het dichtstbijzijnde equivalent is 'sociale onderneming'.

Het concept sociale onderneming is in België nog niet duidelijk gedefinieerd. De grenzen van de sector worden nog steeds bepaald. De focus zal zich waarschijnlijk ofwel richten op specifieke, kenmerkende organisatievormen en activiteitensectoren, ofwel op een brede kijk aan de hand van een reeks onderscheidende criteria. Deze twee benaderingen zijn afhankelijk van de betrokken actoren: politici en overheidsinstanties beschouwen sociale ondernemingen vanuit hun specifieke beleid en competentiecategorieën; praktijkdeskundigen richten zich doorgaans op zelfbenoemde sociale ondernemingen; en universitaire onderzoekers ontwikkelen conceptueel consistente definities die niet noodzakelijkerwijs overeenkomen met de opvattingen van praktijkdeskundigen en politici. Er bestaan ook regionale verschillen, maar deze worden vaak overschat.

Tabel 8. Informatie voor België

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Sociale ondernemingen en hun ecosystemen in Europa: Landenrapport - België	Sociale ondernemingen en hun ecosystemen in Europa: Landenrapport - België	Dit document geeft een overzicht van het sociale ondernemingslandschap in België, met een beschrijving van de oorsprong, drijfveren, het wettelijk kader en het ecosysteem, gebaseerd op informatie die beschikbaar was in november 2019. Het document is gefinancierd door het programma van de Europese Unie voor werkgelegenheid en sociale innovatie "EaSI" (2014-2020).	file:///C:/Users/u0134999/Downloads/Social%20enterprises%20and%20their%20ecosystems%20in%20Europe.%20Updated%20country%20report%20Belgium.pdf

Tabel 9. Soorten gemeenschapsgerichte of gemeenschapsbedrijven in België

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
coöperatieve vennootschap (cv)	coöperatieve onderneming	Een onderneming waarin de leden samenwerken aan gemeenschappelijke doelstellingen en gemeenschappelijke waarden delen.	https://economie.fgov.be/nl/de-cooperatieve#:~:text=De%20co%C3%B6peratieve%20vennootschap%20die%20oorspronkelijk,werken%20en%20gemeenschappelijke%20waarden%20delen.
sociale onderneming	Sociaal ondernemerschap		
Europese coöperatieve vennootschap (sce)	Europese coöperatieve onderneming (sce)	<p>De Europese Coöperatieve Vereniging (Societas Cooperativa Europaea, SCE) is een Europese rechtsvorm met kenmerken van zowel coöperaties als naamloze vennootschappen (NV's). Met een SCE kunnen coöperaties gemakkelijker nieuwe coöperaties op Europees niveau oprichten voor activiteiten in meerdere landen.</p> <p>Net als de Europese vennootschap (SE) is de SCE niet gebonden aan een EU-lidstaat. Hierdoor kan de officiële zetel van de vennootschap (de statutaire zetel) naar een ander land worden verplaatst. De SCE hoeft hiervoor niet te worden ontbonden of opnieuw opgericht. Voor het opstellen, controleren en openbaar maken van jaarrekeningen gelden de regels van de lidstaat waar de SCE is gevestigd.</p> <p>Het kapitaal van de SCE bestaat uit de aandelen van de leden. Gezamenlijk dragen de leden minimaal € 30.000 bij.</p>	https://ondernemersplein.kvk.nl/europese-cooperatieve-vennootschap-sce/

2.5 Oostenrijk

De term 'gemeenschapsgeleide' of 'gemeenschapseigendomsondernemingen' wordt in Oostenrijk niet gebruikt. Raadpleeg daarom paragraaf 3.5 van dit rapport, waarin het juridische kader wordt uitgelegd dat op deze ondernemingen van toepassing zou kunnen zijn.

Tabel 10. Soorten gemeenschapsgerichte of gemeenschapsbedrijven in Oostenrijk

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties	Opmerkingen
Netwerk voor sociaal ondernemerschap Oostenrijk (SENA)		Volgens SENA, de Oostenrijkse belangenorganisatie voor sociaal ondernemerschap, en de Austrian Social Entrepreneurship Monitor 2020 (SEM 20), zijn sociale ondernemers mensen die primair een sociaal/ecologisch doel nastreven (het oplossen van een maatschappelijke uitdaging) als kernactiviteit, of dit doel op zijn minst even belangrijk vinden als het financiële doel; ondernemend handelen, d.w.z. ondernemersrisico's nemen en een product of dienst aanbieden waarvoor betalende klanten zijn; duurzaam opereren, d.w.z. aanzienlijke bedrijfswinsten investeren in maatschappelijke impact, waarbij op de lange termijn minstens 50% van de inkomsten afkomstig is van marktinkomsten; en het bedrijf op een maatschappelijk verantwoorde manier besturen.	https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf	
Coöperaties	Coöperaties		https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf	kijk naar 2.5
door de gemeenschap geleide coöperaties		"Door de gemeenschap geleide coöperaties met een focus op sociale doelen en een gemeenschaps- en algemeen belanggerichte instelling"	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21572&langId=en	Zoals logischerwijs te verwachten valt, opereren kleine, door de gemeenschap geleide coöperaties vaak onder de juridische vorm van een coöperatie.
		"Op basis van hun belangrijkste kenmerken komen gemeenschapsgeleide coöperaties en nieuw opgerichte collectieve sociale ondernemingen dicht in de buurt van de operationele definitie van de EU, aangezien ze veel van de		

door de gemeenschap geleide coöperaties en collectieve sociale ondernemingen EU		indicatoren vertonen. Hun primaire doel is het realiseren van maatschappelijke impact in plaats van winst te genereren voor eigenaren en aandeelhouders, zoals typisch is voor WISE's. Bovendien opereren veel van hen onder de rechtsvorm van een vereniging of een besloten vennootschap (gemeinnützige GmbH) (zie paragrafen 2.2 en 3.1). Beide typen bevorderen een participatieve bestuursstrategie."	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21572&langId=en	
partnerschappen en vennootschappen			https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf	kijk naar 2.5
verenigingen en stichtingen			https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf	kijk naar 2.5

3. Juridische vormen van gemeenschapsgerichte ondernemingen op nationaal niveau

3.1 Spanje

Voeg in dit gedeelte de wettelijke vormen toe waaronder gemeenschapsgerichte ondernemingen in uw land kunnen worden opgericht.

Volgens het Europees Economisch en Sociaal Comité [1] kunnen de verschillende soorten ondernemingen worden ingedeeld op basis van een verscheidenheid aan factoren, waaronder de rechtsvorm, de financieringsmethoden, de doelstellingen en de politieke en financiële rechten die aan het kapitaal verbonden zijn (zoals de verdeling van winsten en dividenden en het stemrecht), het type kapitaal, publiek of privé, de benoeming van het management en de betekenis van de ondernemingen voor de economie (lokaal, nationaal en Europees).

Tabel 11. Diverse ondernemingsvormen in de Europese Unie

DIVERSE FORMS OF ENTERPRISE IN THE EUROPEAN UNION

SIZE TYPE	Multinational	Large	Medium and Small
Public sector-owned	X	X	X
Listed	X	X	X
Unlisted		X	X
Family		X	X
Partnership	X	X	X
Cooperative	X	X (*)	X (*)
Mutual society		X (*)	X (*)
Foundation		X (*)	X (*)
Association		X (*)	X (*)
Other non-profit forms that may be found in Member States		X (*)	X (*)

(*) In some Member States, the European Parliament, the European Commission and the EESC, these types of enterprise are known as social economy enterprises (SEEs). This is a sociological category, not a legal term.

Bron: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009IE1454>

Veel sociale ondernemers in Spanje hebben moeite met het kiezen van een rechtsvorm: commerciële rechtsvormen zoals besloten vennootschappen bieden betere toegang tot de kapitaalmarkt, terwijl verenigingen, stichtingen en coöperaties het gemakkelijker maken om non-profitorganisaties op te richten en te runnen. Er bestaat geen model voor een besloten vennootschap dat, in tegenstelling tot andere landen, de financiële middelen combineert om sociale of milieuproblemen aan te pakken met de daadwerkelijke inzet daarvoor.

Coöperatie

Het is een vennootschap opgericht door individuen die zich, op basis van een gratis lidmaatschap en vrijwillige uitschrijving, verenigen om zakelijke activiteiten uit te voeren, met een democratische structuur en werking.

Kenmerken:

- Voor de oprichting zijn minimaal drie partners vereist.
- De aansprakelijkheid van de leden is beperkt tot het ingebrachte kapitaal.
- Het minimumkapitaal moet in de statuten worden vastgelegd.

Voor projecten in de sociale economie is de structuur van de "ondernemerscoöperatie" bijzonder interessant. Een ondernemerscoöperatie is een bedrijf dat ondernemers met een zakelijk idee voor de sociale economie de mogelijkheid biedt om direct aan de slag te gaan, handelend als een bedrijf, maar zonder de kosten en vereisten van een rechtspersoon. Dit stelt hen in staat hun idee in een veilige omgeving te testen en uit te proberen, om zo de haalbaarheid en levensvatbaarheid ervan te beoordelen.

Het is een testlaboratorium waar de ondernemer zijn of haar idee kan ontwikkelen als voorbereidende stap op de oprichting van het bedrijf.

De ondernemerscoöperatie is een beschermende instantie die de ondernemer een reeks diensten en adviezen biedt, waardoor hij zich kan concentreren op de ontwikkeling en het testen van zijn idee op een veilige, comfortabele manier en met de nodige technische ondersteuning.

De belangrijkste kenmerken van de ondernemerscoöperatie zijn als volgt:

- Ze moeten voldoen aan de coöperatiewetgeving van de autonome regio waarin ze gevestigd zijn. Dit betekent dat deze bedrijven, afhankelijk van hun vestigingsplaats, verschillende mogelijkheden hebben om een bepaald type coöperatie te gebruiken.
- Ze moeten interne regels hebben die zoveel mogelijk alle omstandigheden reguleren die zich voordoen om hun goede werking te garanderen.
- Ze hebben een reeks eisen gesteld aan ondernemingsprojecten, met betrekking tot hun doel (het te leveren product of de te verlenen dienst), de markt en de benodigde financiering (bijvoorbeeld dat er geen grootschalige machines hoeven te worden aangeschaft).
- Het brengt kleine kosten met zich mee voor het ondernemingsproject, meestal in de vorm van een vast bedrag en/of een percentage van de omzet.

Ondernemerscoöperaties hebben de volgende doelstellingen:

- Om collectieve ondernemerschapprojecten te ondersteunen die niet veel investering vergen.
- Het doel is een omgeving te creëren waarin ondernemers hun bedrijfsidee op een realistische manier in de markt kunnen testen, zonder dat ze een bedrijf hoeven op te richten en onder voorwaarden van rechtszekerheid, enz.
- De coöperatie factureert de klanten van het ondernemingsproject.
- Zorg voor een fysieke ruimte voor training en netwerken.
- Faciliteer een eerste ondernemerservaring zodat de ondernemer zijn of haar angst voor het ondernemerschap overwint.
- Ontvang begeleiding op diverse gebieden zoals financiën, marketing, personeelsmanagement, juridische kwesties, enz.

Wederzijdse vereniging

Een onderlinge vereniging^[2] is een non-profitorganisatie die is opgericht op basis van de principes van solidariteit en wederzijdse hulp, waarbij mensen zich vrijwillig verenigen om toegang te krijgen tot diensten op basis van vertrouwen en wederkerigheid.

Fundering

Stichtingen zijn non-profitorganisaties. Zij verkrijgen rechtspersoonlijkheid door de inschrijving van hun oprichtingsakte in het Stichtingenregister.

Alleen entiteiten die zijn ingeschreven in het Stichtingenregister mogen de naam "Stichting" gebruiken.

Stichtingen kunnen worden opgericht door natuurlijke personen en rechtspersonen, zowel publieke als private. Stichtingen kunnen zowel tijdens het leven als na overlijden worden opgericht.

Vereniging

Verenigingen^[3] zijn groepen mensen die onafhankelijk van elkaar zijn opgericht om een collectieve activiteit uit te voeren op een stabiele, democratisch georganiseerde en niet-winstgevende manier.

[1] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009IE1454>

[2] <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2000-16034#:~:text=Las%20mutualidades%20de%20previsi%C3%B3n%20social%20son%20entidades%20aseguradoras%20que%20ejercen,de%20otras%20entidades%20o%20personas>

[3] https://www.infoculture.info/4_fundaciones_y_asociaciones/

3.2 Litouwen

Voeg in dit gedeelte de wettelijke vormen toe waaronder gemeenschapsgerichte ondernemingen in uw land kunnen worden opgericht.

In Litouwen kunnen door de gemeenschap geleide en door de gemeenschap beheerde ondernemingen verschillende rechtsvormen aannemen:

- Economische gemeenschap - Als de inspanningen en financiële middelen van één persoon niet volstaan om een bedrijf en commerciële activiteiten te starten en men behoefte heeft aan zakenpartners, kan een vennootschap onder firma worden opgericht.
- Coöperatie - Coöperatieve vennootschap (KB) - een vennootschap opgericht door natuurlijke en/of rechtspersonen volgens de wettelijk vastgestelde procedure, met als doel te voorzien in de economische, sociale en culturele behoeften van haar leden. De leden dragen kapitaal bij, delen risico's en winsten onderling op basis van de omzet van goederen en diensten van de leden bij deze vennootschap en nemen actief deel aan het bestuur van de KB.
- Non-profitorganisaties - Als een persoon of groep zich wil inzetten op sociaal, educatief, wetenschappelijk, cultureel, sportief of een ander soortgelijk gebied, en het doel van hun activiteiten niet winstgericht is, is het mogelijk om een non-profitorganisatie op te richten: een publieke instelling, een vereniging, een liefdadigheidsinstelling of een steunfonds, of een publieke organisatie.
- De meest populaire non-profitorganisatie is een publieke instelling (VŠJ), omdat dit de enige non-profitorganisatie is die economische en commerciële activiteiten mag ontplooiën. Een VŠJ is een publiekrechtelijke entiteit die geen eigenbelang nastreeft en geen winst mag uitkeren aan oprichters, leden of aandeelhouders.
- Vereniging - een publiekrechtelijke entiteit met beperkte burgerlijke aansprakelijkheid en een eigen naam, die tot doel heeft de activiteiten van haar leden te coördineren, de belangen van haar leden te behartigen en te beschermen, of andere publieke belangen te dienen.

Er bestaat echter geen specifieke regelgeving voor door de gemeenschap geleide of op de gemeenschap gebaseerde ondernemingen om hun activiteiten te legaliseren.

3.3 Griekenland

Gemeenschapsgerichte ondernemingen in Griekenland kunnen in verschillende rechtsvormen worden opgericht, zoals beschreven in Wet 4019/2011 betreffende de sociale economie en het sociaal ondernemerschap. Deze rechtsvormen omvatten onder andere sociale coöperatieve ondernemingen voor inclusie, die zich richten op de sociale en economische inclusie van risicogroepen, zoals mensen met een beperking, drugsverslaafden of ex-drugsverslaafden en jonge delinquenten. Minstens 40% van de werknemers van deze ondernemingen moet afkomstig zijn uit sociale risicogroepen. Daarnaast worden sociale coöperatieve ondernemingen voor sociale zorg erkend, die sociale diensten verlenen aan specifieke bevolkingsgroepen zoals ouderen, baby's, kinderen en andere mensen met chronische ziekten. Verder worden ook sociale coöperatieve ondernemingen voor collectieve/productieve doeleinden erkend, die een uitsluitend economische en productieve dimensie hebben en gericht zijn op de productie en verkoop van goederen en diensten.

Referentie:

https://etco.bgrg.hu/pluginfile.php/1154/mod_resource/content/1/Legal%20Framework%20for%20social%20enterprises%20in%20greece.pdf

SAMENWERKING:

Coöperaties in Griekenland hebben een lange geschiedenis die teruggaat tot de 18e eeuw. De eerste moderne coöperatie, de Gemeenschappelijke Compagnie van Ampelakia, werd opgericht in 1772 en leverde hoogwaardige garenproducten aan de Europese markt. Deze coöperatie werd gevormd door kleine groepen producenten die besloten samen te werken om onnodige rivaliteit en concurrentie te vermijden. De coöperatie telde 6.000 individuele leden en 24 fabrieken, met een verticaal productieproces van het verbouwen van katoen tot het verwerken ervan tot garen en het verven ervan in een kenmerkende inheemse rode kleur. De coöperatie exploiteerde 17 filialen in heel Europa en werd beschouwd als een van de grootste ondernemingen in Europa, met een coöperatief kapitaal van ongeveer 20 miljoen piastra. In Griekenland verwijst de nationale grondwet naar landbouw- en stedelijke/burgerlijke coöperaties. Het gewone recht in Griekenland regelt coöperaties via speciale wetten. Wet 602/1914 was de eerste wet die het coöperatieve concept en de coöperatieve entiteit officieel introduceerde in Griekenland. Deze wet had tot doel de staatscontrole op het productiebeleid, de rechten van kleine landeigenaren en de gevestigde belangen van grote landeigenaren met elkaar te verzoenen. Burgercoöperaties zijn voornamelijk opgericht door overheidsmedewerkers, met name ambtenaren en militairen, vanwege hun financiële stabiliteit, betere toegang tot informatie en gunstige regelgeving dankzij cliëntelistische connecties met de politieke macht. Beroepscoöperaties, zoals die voor elektriciens, loodgieters, ambachtlieden en apothekers, hebben de afgelopen jaren een veelbelovende ontwikkeling doorgemaakt. De Coöperatieve Bank van Thessalië, opgericht in 1994, is een voorbeeld van een succesvolle coöperatieve bank die een regionale agenda heeft geïntroduceerd die rekening houdt met lokale bijzonderheden. Landbouwtoerismecoöperaties voor vrouwen, opgericht onder Wet 1541/1985, bevorderen sociale en economische inclusie door middel van arbeidsintegratie. Over het algemeen hebben coöperaties in Griekenland verschillende vormen aangenomen, van

landbouw- en beroepscoöperaties tot coöperatieve banken en landbouwtoerismecoöperaties voor vrouwen, en spelen ze een rol in het bevorderen van sociale en economische inclusie.

Referentie:

https://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0_116/full.html

VERENIGING:

Verenigingen in Griekenland worden ingedeeld in drie niveaus: primair, secundair en tertiair. Primaire verenigingen omvatten vakbonden, lokale afdelingen en individuele verenigingen. Vakbonden zijn organisaties van werknemers die tot doel hebben hun rechten en belangen te beschermen, vallen onder de Arbeidswet en zijn verantwoordelijk voor het onderhandelen over collectieve arbeidsovereenkomsten met werkgevers. Lokale afdelingen zijn afdelingen van nationale vakbonden die actief zijn binnen een specifieke regio of bedrijfstak. Individuele verenigingen zijn organisaties van individuen met een gemeenschappelijk belang of beroep.

Secundaire organisaties omvatten federaties en vakbondscentra. Federaties zijn samenwerkingsverbanden van twee of meer vakbonden met dezelfde of verwante bedrijfstakken of beroepen. Vakbondscentra zijn samenwerkingsverbanden van twee of meer vakbonden en lokale afdelingen die actief zijn binnen een specifieke regio of bedrijfstak.

Tertiaire verenigingen omvatten nationale federaties en nationale organisaties. Nationale federaties zijn verenigingen van meerdere vakbonden en arbeidsorganisaties die op nationaal niveau actief zijn. Nationale organisaties zijn verenigingen die op nationaal niveau actief zijn en de belangen van een specifieke bedrijfstak of beroepsgroep behartigen.

Referentie:

<https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2153#>

NGO's:

Niet-gouvernementele organisaties (ngo's) in Griekenland kunnen worden opgericht door individuen of groepen individuen. Volgens het Griekse Burgerlijk Wetboek kunnen ngo's worden opgericht als burgerlijke non-profitbedrijven, verenigingen of stichtingen voor algemeen nut. De belangrijkste voorwaarde voor de oprichting van een ngo is dat deze een non-profitkarakter moet hebben, ongeacht de omschrijving die de oprichters eraan geven. De rechtsvorm van de ngo wordt bepaald door de bevoegde autoriteit, op basis van de feitelijke omstandigheden.

NGO's in Griekenland zijn onderworpen aan specifieke regelgeving en vereisten. Zo staan NGO's die sociale diensten verlenen onder toezicht van de overheid, zoals vastgelegd in artikel 7 van Wet 4455/2017. Daarnaast zijn NGO's vrijgesteld van btw als hun inkomsten worden gegenereerd in het kader van hun doelstellingen, tenzij deze het resultaat zijn van commerciële activiteiten of het verlenen van diensten. NGO's in Griekenland kunnen worden opgericht als burgerlijke non-profitorganisaties, verenigingen of stichtingen van algemeen nut en zijn onderworpen aan specifieke regelgeving en vereisten.

Referentie:

<http://www.kremalis.gr/index.php/news/1073-establishment-of-a-non-governmental-organisation-ngos>

WOORD VAN DE KONING:

Coöperaties met beperkte aansprakelijkheid (KOISPE) zijn coöperaties die zijn opgericht onder Wet 2716/1999 en die tot doel hebben de sociale en economische inclusie te bevorderen van mensen met psychosociale problemen. Ze worden beschouwd als rechtspersonen naar privaatrecht met handelsbevoegdheid en worden erkend als instellingen voor geestelijke gezondheidszorg.

De leden van KOISPE zijn onderverdeeld in drie categorieën. De eerste categorie omvat personen met psychosociale problemen ouder dan 15 jaar, die ten minste 35% van het totale ledenbestand uitmaken. De tweede categorie omvat professionals/medewerkers in de geestelijke gezondheidszorg, tot 45% van het totaal. De derde categorie omvat overige personen, maatschappelijke instellingen, gemeenten en andere natuurlijke/rechtspersonen, tot 20% van het totaal.

KOISPE kan elke commerciële activiteit uitoefenen en tegelijkertijd functioneren als onderneming die producten produceert, diensten levert, handelsonderneming is, leverancier is, enzovoort. Ze worden bestuurd door een algemene vergadering bestaande uit alle leden, die een bestuursraad en een raad van toezicht kiest.

KOISPE streeft ernaar een haalbare oplossing te bieden voor de sociale en arbeidsuitsluiting van mensen met psychosociale problemen, gebaseerd op de principes van gelijke participatie, samenwerking en solidariteit tussen de leden. KOISPE wordt beschouwd als de eerste institutioneel erkende rechtsvorm van sociale ondernemingen in Griekenland.

Referenties:

<https://iom-test.york.citycollege.eu/sample-page/working-in-greece/refugees-entrepreneurship-in-greece/legal-forms-of-businesses-in-greece/>

<https://ekalowestathens.gr/ergaliothiki/typologies-kalo/koinonikos-sineterismos-periorismenis-efthinis/>

AMKE:

Een Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία (AMKE) is een specifieke rechtsvorm in Griekenland die is ontworpen voor non-profitorganisaties. Het wordt opgericht door de samenwerking van twee of meer personen (of rechtspersonen) en heeft de structuur en verantwoordelijkheden van een vennootschap. In tegenstelling tot andere soorten verenigingen en vennootschappen, keert een AMKE geen winst uit aan haar partners, waardoor het een aantrekkelijke optie is voor organisaties die zich richten op sociale en milieukwesties. De belangrijkste kenmerken van een AMKE zijn de structuur, het ontbreken van winstuitkering, de samenwerking en de rechtsvorm, die het onderscheiden van andere soorten verenigingen en vennootschappen in Griekenland.

De voordelen van AMKE zijn onder meer dat het een juridische structuur biedt voor non-profitorganisaties, waardoor ze efficiënter en effectiever kunnen werken. Het biedt ook bescherming aan de partners en de organisatie zelf. AMKE kan echter hogere administratieve kosten met zich meebrengen in vergelijking met andere rechtsvormen en kan een complexer financieel beheer vereisen. Ondanks deze potentiële nadelen blijft AMKE een populaire keuze voor organisaties die een positieve impact willen hebben in hun gemeenschap.

Referentie:

<https://diavloslink.gr/astiki/>

3.4 België

Voeg in dit gedeelte de wettelijke vormen toe waaronder gemeenschapsgerichte ondernemingen in uw land kunnen worden opgericht.

In België kunnen gemeenschapsgerichte ondernemingen op nationaal niveau verschillende rechtsvormen aannemen, waaronder:

- Non-Profit Association (Association Sans But Lucratif/Vereniging Zonder Winstoogmerk - ASBL/VZW)
- Cooperative Company (Coöperatieve Vennootschap - CV)
- Social Purpose Cooperative Company (Société Coopérative à Finalité Sociale - SCRL/Coöperatieve Vennootschap met Sociaal Oogmerk - CVSO)
- Onderlinge Vereniging (Mutualiteit/Mutualité)
- Sociale onderneming
- Social Purpose Company (Société à Finalité Sociale - SFS/Maatschappelijke Doelvennootschap - MDV)
- Stichting van Openbaar Nut (Fondation d'Utilité Publique/Stichting van Openbaar Nut)

Deze rechtsvormen bieden verschillende structuren en regelgevingen die zijn afgestemd op de specifieke doelstellingen en behoeften van gemeenschapsgerichte ondernemingen in België.

3.5 Oostenrijk

Voeg in dit gedeelte de wettelijke vormen toe waaronder gemeenschapsgerichte ondernemingen in uw land kunnen worden opgericht.

In Oostenrijk kunnen gemeenschapsgerichte ondernemingen op verschillende manieren worden opgericht, bijvoorbeeld via vennootschappen onder firma, naamloze vennootschappen, coöperaties, verenigingen en diverse soorten bedrijven. De keuze voor de juiste rechtsvorm hangt af van de specifieke behoeften van de onderneming.

Anders dan in andere Europese landen bestaat er in Oostenrijk geen specifieke rechtsvorm voor ondernemingen die zich richten op het bereiken van bredere sociale, milieu- of gemeenschapsdoelstellingen, zoals sociale ondernemingen.

https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/austria_en ; https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en
<https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf> p. 53

In de Oostenrijkse context zijn de termen "sociale economie" en "sociale ondernemingen" niet erg bekend en worden ze niet vaak gebruikt. Duitse termen zoals Sozialwirtschaft (sociale economie) en Sozialintegrationsunternehmen (sociale integratiebedrijven) worden vaker gebruikt. Het is belangrijk te vermelden dat de definitie van "Sozialwirtschaft" zoals die in het actieplan voor de sociale economie van de Europese Commissie wordt gegeven, afwijkt van het gangbare gebruik, dat meer nadruk legt op sociale diensten. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/austria_en

Een bijzonder geval voor sociale ondernemingen is de non-profitstatus "Gemeinützigkeit" (Gemeenützigkeit), die van toepassing kan zijn op elke rechtspersoon. Het is belangrijk om te benadrukken dat liefdadigheidsinstellingen of -verenigingen geen onafhankelijke organisatievorm vertegenwoordigen; hun unieke status is beperkt tot fiscale voordelen. (De meest voorkomende non-profit rechtsvormen in Oostenrijk zijn verenigingen en besloten vennootschappen.) <https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf> S.53-54

In Oostenrijk kan elke rechtsvorm een geschikt kader bieden voor sociale ondernemingen, maar ze zijn voornamelijk gebaseerd op de volgende: 1) vennootschappen onder firma en rechtspersonen met een sociale of ecologische focus, 2) verenigingen en stichtingen met commerciële activiteiten, 3) coöperaties. <https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf> S.53

Met een aandeel van meer dan een derde is de besloten vennootschap de meest populaire rechtsvorm voor sociale ondernemingen. Bijna een kwart van de sociale ondernemingen is georganiseerd als vereniging. <https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf> p. 53

Oostenrijkse sociale ondernemingen hanteren doorgaans een model dat een vereniging en een besloten vennootschap combineert, waardoor de voordelen van beide rechtsvormen worden benut. De non-profitactiviteiten worden uitgevoerd door de vereniging, vaak met fiscale voordelen. Dit model maakt het ook mogelijk om een maatschappelijk doel te vertegenwoordigen en fondsen te werven onder donateurs. <https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf> p. 54-55

1) vennootschappen en bedrijven

- Een vennootschap onder firma (Personengesellschaft) bestaat uit ten minste twee vennoten die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken en daarvoor statuten opstellen. Commanditaire vennootschappen (Kommanditgesellschaft), vennootschappen onder firma (Offene Gesellschaft), GmbH & Co KG en burgerlijke vennootschappen (Gesellschaft bürgerlichen Rechts) zijn ook mogelijk. Met uitzondering van de GesbR bestaan deze rechtsvormen pas nadat ze in het handelsregister zijn ingeschreven. <https://startup.usp.gv.at/en/gruendung/ueberlegungen-im-vorfeld/weitere-informationen/gesellschaftsformen.html>
- Een vennootschap [Kapitalgesellschaft] is een rechtspersoon met een eigen rechtspersoonlijkheid. Er zijn twee opties: een aandelenvennootschap [Aktiengesellschaft] en een besloten vennootschap [Flexible Company]. Deze worden pas opgericht nadat ze zijn ingeschreven in het handelsregister. <https://startup.usp.gv.at/en/gruendung/ueberlegungen-im-vorfeld/weitere-informationen/gesellschaftsformen.html>

2) verenigingen en stichtingen

Volgens de Verenigingswet (32/2018) is een vereniging een non-profitorganisatie met een algemeen belang. Hoewel het primaire doel van een vereniging niet is om winst te maken, is het toegestaan om winst te herinvesteren in de organisatie. Als de inkomsten of uitgaven in twee jaar tijd meer dan 3 miljoen euro bedragen, of als de inkomsten uit

donaties in twee jaar tijd meer dan 1 miljoen euro bedragen, moet de vereniging een balans indienen. https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/austria_en

3) coöperaties

De coöperatie is de enige rechtsvorm die een specifiek doel dient. Volgens de Coöperatiewet (Genossenschaftsgesetz) is het primaire doel van een coöperatie het bevorderen van de verwerving of het ondernemen van haar leden. De nadruk ligt niet op winst, maar op het herinvesteren van gegenereerde middelen ten behoeve van de coöperatie of het uitkeren ervan als terugbetalingen aan de leden. De coöperatie is primair gericht op het voorzien in de behoeften van haar leden, en niet op kapitaalgroei. Om dit te bereiken, moeten leden optreden als eigenaren en investeerders met stemrecht, en tevens gebruikmaken van gesubsidieerde diensten. In tegenstelling tot een vereniging mag een coöperatie winst uitkeren aan haar leden. Het is echter belangrijk om te benadrukken dat winstgeneratie niet in strijd mag zijn met de promotionele doelstelling.

De principes van het coöperatieve model zijn:

- Zelfhulp: Zelfhulp verwijst naar een vereniging van individuen met vergelijkbare economische, sociale of culturele belangen en doelstellingen.
- Zelfbestuur: De leden besturen zichzelf en het uitvoerend bestuur volgt de besluiten van de algemene ledenvergadering.
- Eigen verantwoordelijkheid: Leden zijn verantwoordelijk voor het ondernemersrisico en het economisch succes.

<https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf>

Oostenrijk telt 1.800 coöperaties met in totaal meer dan drie miljoen leden. De meest voorkomende zijn banken, magazijnen, zuivelbedrijven en woningbouwcoöperaties. De populariteit van coöperaties voor hernieuwbare energie heeft ook bijgedragen aan een toenemend aantal start-ups. <https://kooperieren.at/>

In Oostenrijk kunnen gemeenschapsgerichte ondernemingen verschillende rechtsvormen aannemen. Het Oostenrijkse rechtsstelsel biedt een breed scala aan mogelijkheden voor gemeenschapsgerichte ondernemingen om de lokale ontwikkeling te bevorderen, sociale doelen te ondersteunen of te voorzien in specifieke behoeften van de gemeenschap.

4. Belangrijkste activiteitssector van door de gemeenschap geleide ondernemingen op nationaal niveau

4.1 Spanje

Geef de belangrijkste sectoren aan waarin de door de gemeenschap geleide ondernemingen actief zijn. De verstrekte informatie dient onderbouwd te worden met rapporten, nationale enquêtes en andere bronnen.

De European Social Enterprise Monitor (2022) laat zien dat de belangrijkste activiteitensectoren in Spanje als volgt zijn:

32,5% Activiteiten op het gebied van menselijke gezondheid en maatschappelijk werk

18,8% Onderwijs

16,3% Professionele, wetenschappelijke en technische activiteiten

13,8% Informatie- en communicatieactiviteiten

10,0% Administratieve en ondersteunende dienstverleningsactiviteiten

7,5% Overige dienstverleningsactiviteiten

6,3% Kunst, vermaak en recreatie

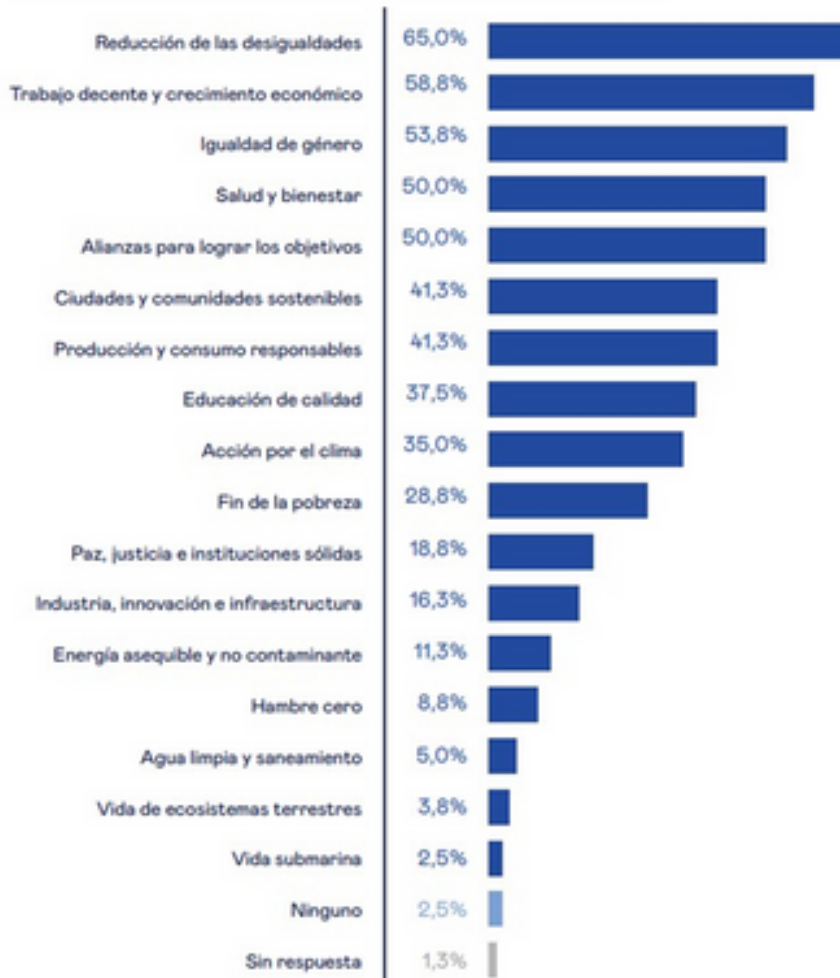
Met als overkoepelend doel het garanderen van duurzame economische, sociale en ecologische groei, evenals vrede en welvaart voor alle burgers, hebben de Verenigde Naties in 2015 de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) vastgesteld als onderdeel van de Agenda 2030. De overheid, het bedrijfsleven, de non-profitsector en met name sociale

ondernemers moeten samenwerken om deze doelen te bereiken. Sociale ondernemers werken niet alleen aan de doelstellingen van de verschillende SDG's, maar hun interne management wordt ook geleid door waarden zoals aanpassingsvermogen, transparantie en duurzaamheid.

Tabel 12. SDG's en sociale ondernemers

¿Qué tipo de impacto social/ambiental quiere lograr su organización? (Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU)

*Las empresas participantes en el estudio podían marcar más de una opción



Bron: (European Social Enterprise Monitor, 2022)

Vertaling naar het Engels:

Duurzame Ontwikkelingsdoelstelling	%
Het terugdringen van ongelijkheden met 65%	65%
Fatsoenlijk werk en economische groei	58,8%
Gezondheid en welzijn	50%
Gendergelijkheid	53,8%
Samenwerkingen om de doelen te bereiken	50%
Duurzame steden en gemeenschappen	41,3%
Kwalitatief hoogwaardig onderwijs	37,5%
Verantwoorde productie en consumptie	41,3%
klimaatactie	35,0%
Een einde maken aan armoede	28,8%
Industrie, innovatie en infrastructuur	16,3%
Vrede, rechtvaardigheid en sterke instellingen.	18,8%
Betaalbare en schone energie	11,3%
Geen honger	8,8%
Leven in terrestrische ecosystemen	3,8%
Schoon water en sanitaire voorzieningen	5,0%
Onderwaterleven	2,5%
Geen	2,5%
Geen reactie	1,3%

De gerelateerde activiteiten in Spanje zijn direct verbonden met deze duurzame ontwikkelingsdoelen.



Daarnaast is de Spaanse Confederatie van Bedrijven in de Sociale Economie (CEPES), opgericht in 1992, de vertegenwoordigende instantie van de sociale economie in Spanje. Deze confederatie omvat 29 organisaties, waaronder nationale of regionale confederaties en specifieke bedrijfsverenigingen zoals coöperaties, vakbonden, onderlinge verzekeringsmaatschappijen, integratiebedrijven, speciale arbeidsbemiddelingscentra, vissersgilden en verenigingen voor de gehandicaptensector, met meer dan 200 ondersteunende structuren op regionaal niveau. Al deze organisaties waren in 2022 vertegenwoordigd:

- 43.192 bedrijven in alle economische sectoren, van multinationals en mkb's tot kleine bedrijven, met prestigieuze merken en marktleiders. Zes op de honderd Spaanse bedrijven zijn sociale-economiebedrijven.
- 2.184.234 directe en indirecte banen: 12% van de werkgelegenheid in het land.
- Het vertegenwoordigt 10% van het BBP van Spanje in termen van de omzet van de bedrijven.
- Meer dan 21.625.000 mensen zijn op een of andere manier verbonden aan een of andere entiteit binnen de sociale economie.

De sociale economie vormt daarom een belangrijk onderdeel van de particuliere sector in Spanje en Europa, waar meer dan 2,8 miljoen bedrijven en instellingen in de sociale economie actief zijn, die bijna 14 miljoen banen creëren en 8% van het bbp van de EU vertegenwoordigen.

De studie, uitgevoerd door CEPES met financiering van het Ministerie van Werkgelegenheid en Sociale Zekerheid en gepubliceerd door CAJAMAR in 2020 (<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.cepes.es/files/publicaciones/125.pdf>), bevestigde met empirische gegevens dat de sociale economie een belangrijke aanwezigheid heeft in middelgrote steden en plattlandsgebieden en dat haar bijdrage aan de vorming van een bedrijfsnetwerk en werkgelegenheid zeer significant is (in gemeenten met minder dan 40.000 inwoners is de sociale economie verantwoordelijk voor 60,2% van de bedrijven en 54,6% van de werknemers), waarmee ze de belangrijkste economische speler in deze gebieden wordt.

De studie bevestigt dat de sociale economie belangrijke effecten heeft op de plattlandseconomie en dat een aanzienlijk deel daarvan daaraan is gekoppeld: 7% van de bedrijven en instellingen op het platteland en 5,2% van de werkgelegenheid op het platteland zijn verbonden aan de sociale economie.

Als alleen de jongste bedrijven in aanmerking worden genomen, zou 47,4% van de bedrijven in de sociale economie gevestigd zijn in middelgrote steden en plattlandsgebieden en 52,6% in grote steden. In het geval van de handelsgerichte economie zijn deze percentages respectievelijk 35,8% en 64,2%. (CEPES, 2022, <https://www.cepes.es/files/publicaciones/132.pdf>).

4.2 Litouwen

Geef de belangrijkste sectoren aan waarin de door de gemeenschap geleide ondernemingen actief zijn. De verstrekte informatie dient onderbouwd te worden met rapporten, nationale enquêtes en andere bronnen.

Er zijn momenteel 153 sociale ondernemingen actief in Litouwen, verdeeld over de volgende sectoren: milieu/duurzaamheid, integratie/werkgelegenheid, cultuur/mensenrechten, hulp aan kinderen/jongeren/gezinnen, hulp aan ouderen, hulp aan mensen met een beperking, psychische/emotionele/fysieke gezondheid, onderwijs/informeel onderwijs (sociaal ondernemerschap). Er zijn weinig publicaties over de analyse van sociaal ondernemerschap of de ontwikkeling ervan in Litouwen.

Litouwen loopt achter op andere Europese landen als het gaat om het stimuleren van sociale ondernemingen. In tegenstelling tot veel Europese landen ontbreekt in Litouwen een duidelijke wettelijke definitie van een sociale onderneming. Deze onduidelijkheid maakt het lastig om regelgeving en ondersteuningssystemen te ontwikkelen die de groei van sociale ondernemingen bevorderen. In tegenstelling tot het EU-gemiddelde van 10% en meer dan 6% van de werknemers die werkzaam zijn in sociale ondernemingen, is dit in Litouwen slechts 0,6%. Zelfs vergeleken met buurlanden als Estland (6,2%) en Polen (2,3%) heeft Litouwen een veel kleinere sector voor sociale ondernemingen.

4.3 Griekenland

Geef de belangrijkste sectoren aan waarin de door de gemeenschap geleide ondernemingen actief zijn. De verstrekte informatie dient onderbouwd te worden met rapporten, nationale enquêtes en andere bronnen.

De sociale economie in Griekenland vertegenwoordigt ongeveer 2,86% van het bbp van het land en biedt werk aan circa 7,5% van de totale beroepsbevolking. De sector wordt gedomineerd door coöperaties, die 60% van de organisaties in de sociale economie uitmaken, gevolgd door verenigingen (30%) en stichtingen (10%). De meeste organisaties in de sociale economie in Griekenland zijn actief op het gebied van onderwijs (25%), sociale dienstverlening (20%) en cultuur (15%). De sociale economie is de afgelopen jaren gegroeid, met een toename van 10% in het aantal organisaties tussen 2015 en 2020. De sector kampt echter nog steeds met uitdagingen, zoals beperkte toegang tot financiering en een gebrek aan erkenning door de overheid.

Tabel 13. Oprichtingen van Griekse sociale ondernemingen per jaar

Table 2: Greek Social Enterprises' Establishments per Year (2012-August 2022)

Category	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Limited liability cooperatives	1	4	5	4	2	5	4	2	0	0	0
SCEs for the integration of special groups	0	0	1	0	0	1	3	3	3	6	2
SCEs for the integration of vulnerable groups	2	1	3	3	2	2	9	3	7	7	1
SCEs for collective and social benefit purposes	33	74	112	134	178	277	354	299	227	196	83
Workers' cooperatives	0	1	0	2	1	9	0	4	1	1	1
Total	36	80	121	143	183	294	370	311	238	210	87
Rate of Change (ROC) (%)	-	122,22	51,25	18,18	27,9%	60,66	25,85	-15,95	-23,47	-11,76	-58,57

Source: National Registry of Social and Solidarity Economy (NRSSE)

Referentie:

https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/my-country/greece_en

4.4 België

Geef de belangrijkste sectoren aan waarin de door de gemeenschap geleide ondernemingen actief zijn. De verstrekte informatie dient onderbouwd te worden met rapporten, nationale enquêtes en andere bronnen.

SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Industriële sector

93% van de sociale ondernemingen heeft meer dan één activiteit, gemiddeld 3,3 per organisatie. Bovendien strekken hun activiteiten zich uit over zeer diverse sectoren, van gezondheidszorg en maatschappelijk werk tot groothandel en detailhandel en de bouw. Opvallend is dat 51% van onze steekproef in minstens twee sectoren actief is. Wat betreft de dominante sectoren, moet 'zakelijke activiteiten' worden beschouwd aan de hand van het brede spectrum aan activiteiten dat onder deze categorie valt: werving/outplacement, gebouwonderhoud zoals professionele schoonmaak en tuinieren, IT-management en softwaretesten, audit/consultancy, drukwerk en post, communicatie, marketing en

reclame. Tot slot is het aandeel sociale ondernemingen dat actief is op het gebied van maatschappelijke dienstverlening en onderwijs vrij laag, veel lager dan in andere Europese landen.

Tabel 14. Verspreiding van de aanwezige industrie in België

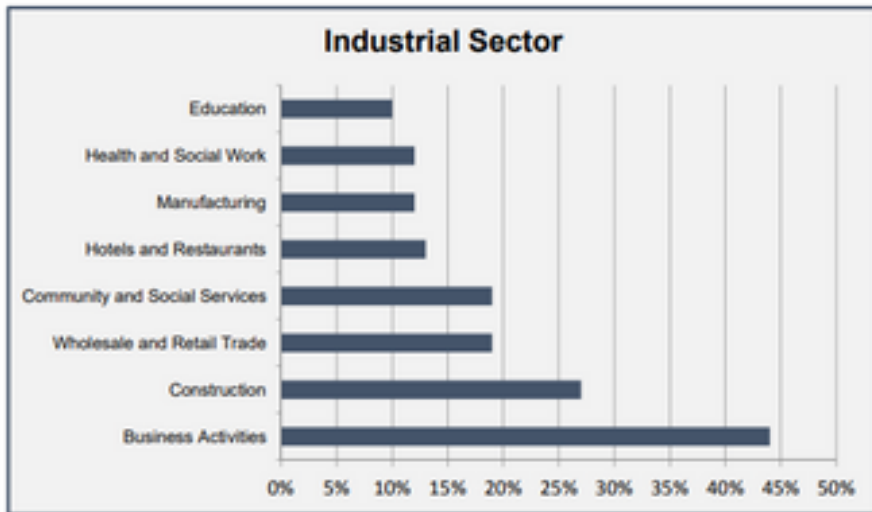


Figure 1: Distribution of industry presence (N=78)

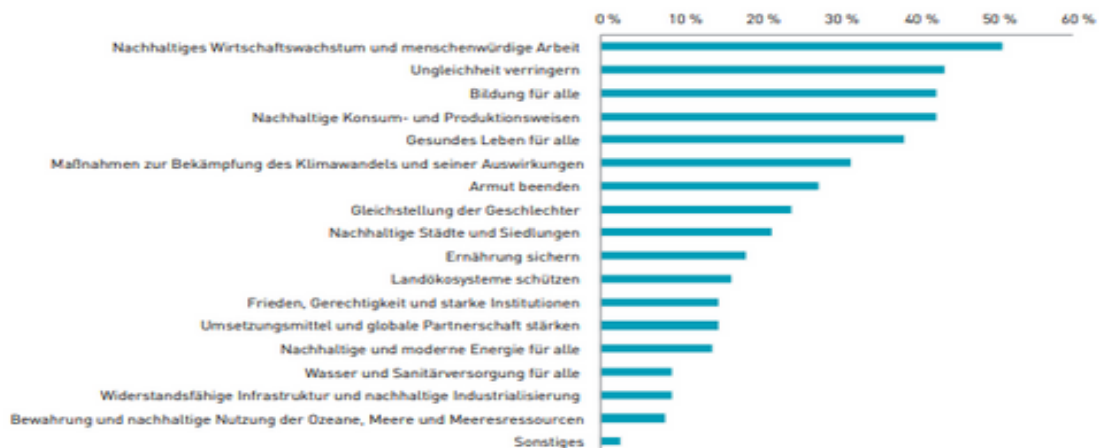
4.5 Oostenrijk

Geef de belangrijkste sectoren aan waarin de door de gemeenschap geleide ondernemingen actief zijn. De verstrekte informatie dient onderbouwd te worden met rapporten, nationale enquêtes en andere bronnen.

De door WKO gepresenteerde structuur voor doelgerichte sociale ondernemingen in Oostenrijk toont een nauwe samenhang met Agenda 30 en de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's). De sectoren waarin sociale ondernemingen het meest floreren, zijn dan ook gekoppeld aan de eerste vier SDG's. De dominante industriële sectoren zijn: 1. Informatie en communicatie, 2. Overige economische diensten, 3. Gezondheidszorg en maatschappelijk werk, 4. Productie en 5. Onderwijs.

Tabel 15. Duurzame Ontwikkelingsdoelen en economie, Oostenrijk

Gesellschaftliche Zielsetzungen Sustainable Development Goals



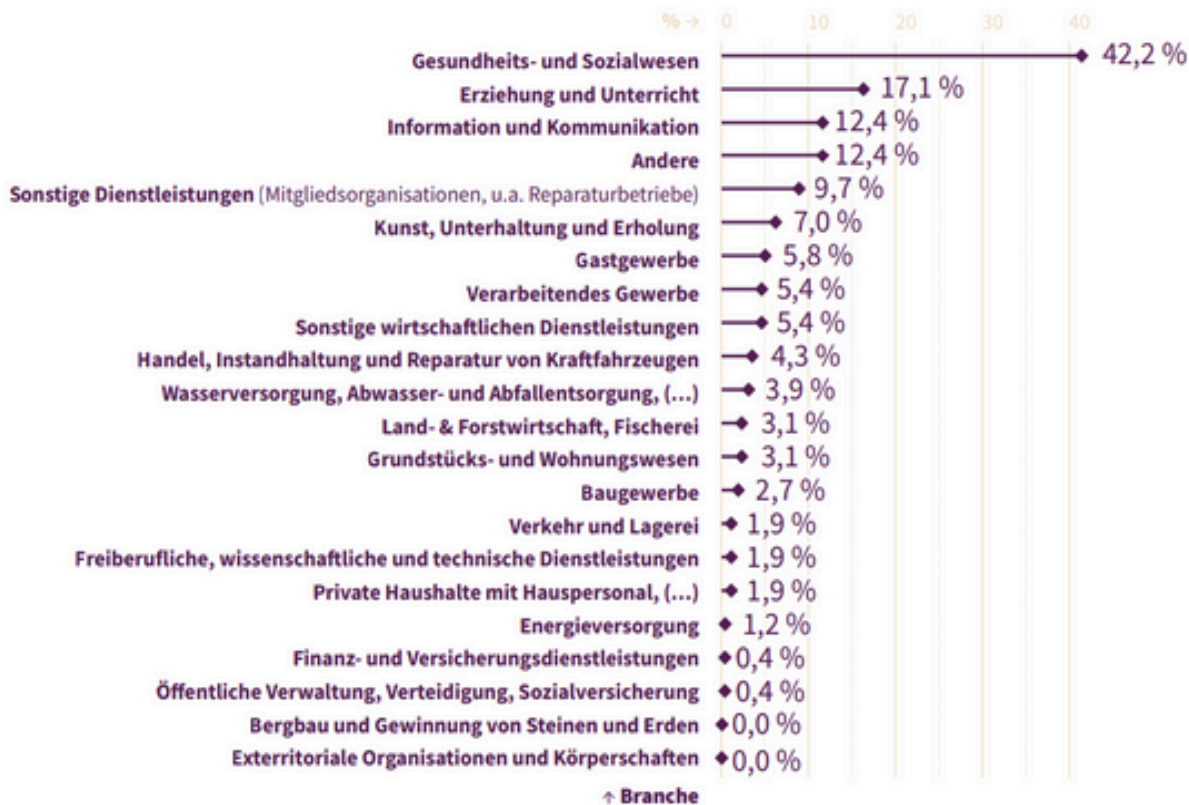
Quelle: Social Entrepreneurship Monitor 2021, SENA; Gesellschaftliche Zielsetzungen Sustainable Development Goals (n = 119) SEM20

Bron: If-social-entrepreneurs.pdf (wko.at)

Tabel 16. Economische sectoren, Oostenrijk

Abb. 5. Tätigkeitsfelder nach UN ISIC

In welcher Branche ist Ihre Organisation hauptsächlich tätig?



Bron: Tabel 14. Verspreiding van de aanwezige industrie in België

https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/31332598/WU_Studienbericht_Austrian_Social_Enterprise_Monitor2021_2022.pdf

De werkterreinen van sociale ondernemers zijn zeer divers. 59,3% van de Oostenrijkse sociale ondernemers geeft aan dat de gezondheids- en sociale sector of de onderwijssector hun voornaamste focus is. Daarnaast is de informatie- en communicatiesector, wat ongebruikelijk is voor de traditionele sociale sector, relatief goed vertegenwoordigd met 12,4%.

https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/31332598/WU_Studienbericht_Austrian_Social_Enterprise_Monitor2021_2022.pdf

Uit de European Social Enterprise Monitor (2022) blijkt dat de meest voorkomende bedrijfssectoren in Oostenrijk de volgende zijn:

- activiteiten op het gebied van gezondheidszorg en maatschappelijk werk (42,2%)
- Onderwijs (17,1%)
- Informatie en communicatie / Niet elders geassocieerd (12,4% elk)
<https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2022/11/15/2-european-social-enterprise-monitor-report-2021-2022/>

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie (EU) of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de EU, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld.

DEEL 2. VEREISTE COMPETENTIES VOOR DE ONTWIKKELING VAN DOOR DE GEMEENSCHAP GELEIDE ONDERNEMINGEN

1. Competentiekader: EntreComp & DigComp

Het Entrepreneurship Competence Framework, ook wel bekend als EntreComp, biedt een instrument om de ondernemersvaardigheden van Europese burgers en organisaties te verbeteren. Het framework heeft als doel consensus te bereiken over een gemeenschappelijk begrip van ondernemerscompetentie door drie competentiegebieden, een lijst van vijftien competenties, leerresultaten en bekwaamheidsniveaus te definiëren, waarnaar huidige en toekomstige initiatieven kunnen verwijzen.

Het raamwerk beschrijft ondernemerschap als een transversale competentie die burgers kunnen toepassen op alle levensgebieden, van het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling tot actieve deelname aan de samenleving, het (her)betreden van de arbeidsmarkt als werknemer of als zelfstandige, en het opzetten van ondernemingen (cultureel, sociaal of commercieel).

De competenties in het gebied 'Ideeën en kansen' hebben betrekking op het herkennen van kansen, creativiteit, visie, het waarderen van ideeën en ethisch en duurzaam denken. De competenties in het gebied 'Bronnen' omvatten zelfbewustzijn en zelfredzaamheid, motivatie en doorzettingsvermogen; het mobiliseren van middelen; financiële en economische geletterdheid en het mobiliseren van anderen. De competenties in het gebied 'In actie komen' gaan over initiatief nemen, planning en management, omgaan met onzekerheid, ambiguïteit en risico, samenwerken en leren door ervaring.

Het Europees Kader voor Digitale Competenties (DigComp) definieert vijf belangrijke gebieden van digitale competentie: informatie- en datageletterdheid, communicatie en samenwerking, het creëren van digitale content, veiligheid en probleemoplossing. Gezamenlijk omvatten deze competenties essentiële vaardigheden zoals het vinden en beheren van betrouwbare informatie, samenwerken met anderen via digitale tools, het verantwoord creëren en delen van content, het waarborgen van veiligheid en gegevensbescherming, en het creatief inzetten van technologieën om aan behoeften te voldoen.

In de context van door de gemeenschap geleide projecten worden deze competenties drijfveren voor participatie, innovatie en duurzaamheid: DigComp stelt burgers in staat om inzetbaar te zijn op de arbeidsmarkt en om samen projecten te ontwikkelen en te leiden die maatschappelijke waarde creëren en de lokale veerkracht versterken.

Verder worden de competenties voor gemeenschapsgerichte ondernemingen, zoals beschreven in diverse documenten uit Spanje, Litouwen, Oostenrijk, België en Griekenland, uiteengezet.

2. Belangrijkste digitale en ondernemersvaardigheden en -competenties van een door de gemeenschap geleide onderneming

1. Spanje

Deze sectie moet de competenties beschrijven die nodig zijn voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, zoals die op nationaal niveau zijn vastgesteld, en deze relateren aan de competenties van het EntreComp-raamwerk.

Tabel 17. Competenties in Spanje

Document	Competenties	Referenties
<p>(1) Competenties voor sociaal ondernemerschap, COEMS: Overzicht</p> <p>Via universitaire onderwijsprogramma's in Latijns-Amerika en Spanje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competenties die relevant zijn voor de uit te voeren taak of werkzaamheden. 2. Competenties in sociale relaties 3. Individuele capaciteitsontwikkeling 4. Filosofische en ethische competentie 	<p>https://www.redalyc.org/pdf/367/36741404007.pdf</p>
<p>(2) Een trainingsmodel voor de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentele competenties; 2. Interpersoonlijke competenties, ingedeeld in twee groepen (intrapersoonlijke vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden). 3. en systeemcompetenties 	<p>https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2021v57n1/educar_a2021v57n1p97.pdf</p>

1. Competenties voor sociaal ondernemerschap: COEMS (2015)

COEMS 1 - Competenties gerelateerd aan de uit te voeren taak of werkzaamheden:

- **Innovatie en creativiteit:** Het vermogen om creatief te reageren op persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke eisen en behoeften; om zowel processen als resultaten aan te passen; om open te staan voor nieuwe ideeën, benaderingen en informatie.
- **Visie en vooruitziendheid:** Het herkennen van ondernemersmogelijkheden: Het vermogen om een initiatief te starten, te ontwikkelen, te realiseren en uit te bouwen; om ideeën te genereren en kansen te identificeren waar anderen chaos, tegenstrijdigheden of verwarring zien.
- **Continu doelen stellen:** Het vermogen om duidelijke, maar tegelijkertijd haalbare doelen te stellen.
- **Besluitvorming:** Het vermogen om het beste alternatief voor actie te kiezen, je aan de genomen beslissing te houden en er consequent in te handelen.
- **Planning en management:** Vermogen om op een ordelijke, samenhangende en pragmatische manier te organiseren.
- **Probleemoplossend vermogen:** Het vermogen om problemen te herkennen als een essentieel onderdeel van het project en deze aan te pakken met creatieve oplossingen en een positieve houding.
- **Tijdsmanagement:** Het vermogen om de tijd voor de dagelijkse activiteiten correct te organiseren en in te delen om het resultaat te maximaliseren en het plan te realiseren.

COEMS 2 - Competenties in sociale relaties

- **Leiderschap:** Het vermogen om anderen met respect te leiden of te begeleiden, mensen te beïnvloeden en bij te dragen aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.
- **Vermogen om effectief te communiceren:** Het vermogen om te communiceren met en geïnformeerd te blijven binnen verschillende collectieven, organisaties of groepen in diverse contexten en situaties, om zo zichzelf te versterken door het opbouwen van contacten en samenwerkingsnetwerken met anderen.

- **Teamwork:** Het vermogen om actief te integreren en samen te werken met andere mensen, afdelingen en organisaties om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken.

- **Communicatie:** Het vermogen om correct en vloeiend te communiceren met verschillende mensen en in verschillende situaties; het vermogen om empathisch en assertief te luisteren, tolerant, geduldig en ontvankelijk te zijn, interesse te tonen en niemand af te wijzen; emoties te interpreteren; en passende feedback te geven aan elke persoon.

- **Motivatie:** Het vermogen om zichzelf en de mensen met wie men samenwerkt, zowel nu als in de toekomst, aan te moedigen om met interesse hun werk te ontwikkelen.

- **Organisatie, delegering en personeelsmanagement:** Het vermogen om de juiste mensen te selecteren voor uw project, het team te coördineren en taken en functies competent te verdelen.

Figuur 1. Competenties voor sociaal ondernemerschap



Bron: Competenties voor sociaal ondernemerschap, COEMS (2015)

COEMS 3 - Individuele capaciteitsontwikkeling

- **Initiatief en proactiviteit:** Vermogen om initiatieven te bevorderen; nieuwe innovatieve producten, diensten of technologieën te introduceren; en te anticiperen op toekomstige problemen, behoeften of veranderingen.

- **Autonomie:** Het vermogen om onafhankelijkheid en handelingsvrijheid na te streven.

- **Aanpassingsvermogen: Flexibiliteit om veranderingen te omarmen.**
- **Doorzettingsvermogen en volharding: Het vermogen om een taak of actie van begin tot eind vol te houden; deze met opoffering, toewijding en vastberadenheid uit te voeren; vroege tegenslagen of moeilijkheden te overwinnen; en mislukkingen te verwerken.**
- **Zelfvertrouwen en een positieve instelling: Het vermogen om zichzelf, zijn of haar capaciteiten en vaardigheden te waarderen om een initiatief of project succesvol te ontwikkelen.**
- **Interne controle en verantwoordelijkheid: het besef dat succes afhangt van jezelf, in plaats van van externe omstandigheden; verantwoordelijkheid nemen voor je eigen handelingen.**
- **Stressbeheersing en tolerantie voor onzekerheid: Het vermogen om de controle te behouden in moeilijke of overweldigende situaties; en om stress en onzekerheid te weerstaan.**
- **Risicobereidheid: Het vermogen om risico's te accepteren en de bijbehorende verantwoordelijkheden op zich te nemen.**

COEMS 4 - Filosofische en ethische competentie

- **Ethische code en ethisch besef: Vermogen tot handelen en gedrag dat wordt geleid door morele normen gebaseerd op respect voor mens en natuur.**
- **Inzicht in anderen: Het vermogen om de problemen en behoeften van mensen te analyseren, te begrijpen en ernaar te handelen; en rekening te houden met de verschillende aspecten, zowel professioneel als persoonlijk, die van invloed zijn op ieder individu.**
- **Kritisch denken: Het vermogen om zichzelf vragen te stellen over verschillende zaken en om geïnteresseerd te blijven in de fundamentele waarop eigen en andermans ideeën, handelingen, beoordelingen en oordelen gebaseerd zijn.**
- **Betrokkenheid bij de sociale werkelijkheid: Het vermogen om zich in te zetten voor en sociale en culturele aspecten te begrijpen door middel van sociaal samenleven in verschillende realiteiten.**

1. Een trainingsmodel voor de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap (2021)

- **Instrumentele competenties: dienen als middel om een doel te bereiken. Ze vereisen een combinatie van handvaardigheid en cognitieve vaardigheden die nodig zijn voor professionele competentie. Hieronder vallen vaardigheden in het overbrengen van ideeën en de interactie met mensen, zoals probleemoplossing, timemanagement, praktisch denken en analytisch denken.**
- **Interpersoonlijke competenties: vereisen persoonlijke en relationele vaardigheden. Deze competenties verwijzen naar het vermogen om gevoelens en emoties op de meest passende manier te uiten en de gevoelens van anderen te accepteren, waardoor ze samen kunnen werken aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen.**

Interpersoonlijke competenties worden onderverdeeld in twee groepen:

- (a) Persoonlijke vaardigheden: zelfbewustzijn, zelfkritiek, zelfvertrouwen en leergerichtheid.**
- (b) Interpersoonlijke vaardigheden: teamwork, ethisch gedrag en sociale verantwoordelijkheid.**

- **Systemische competenties: Deze competenties omvatten het vermogen om veranderingen te plannen die zullen leiden tot verbeteringen in de algehele systemen en het vermogen om nieuwe systemen te ontwerpen. Het omvat: leiderschap, projectmanagement, strategische visie, initiatief, ondernemerschap, innovatie en institutionele communicatie.**

1. Litouwen

Deze sectie moet de competenties beschrijven die nodig zijn voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, zoals die op nationaal niveau zijn vastgesteld, en deze relateren aan de competenties van het EntreComp-raamwerk.

Er zijn geen specifieke richtlijnen of aanwijzingen over welke vaardigheden of competenties nodig zijn om een sociale onderneming in Litouwen op te zetten. Uit een brochure met een handleiding voor sociale ondernemingen kunnen we echter wel een aantal vaardigheden, competenties of eigenschappen afleiden die nuttig zouden zijn bij het overwegen van het starten van een sociale onderneming:

- Empathie en altruïsme
- Strategisch denken
- Innovativiteit
- Probleemoplossing
- Extraversie
- Nieuwsgierigheid
- Verandering zoeken
- Bepaling
- Motivatie
- Samenwerking
- Positief
- Aanvaarden

De afbakening met EntreComp is duidelijk zichtbaar.

Tabel 18. Competenties in Litouwen

Document	Competenties
www.skvc.lt/uploads/lawacts/docs/379_8e0ce0fbd4584b48f25dee44593c8da3.pdf	<p>om hun professionele activiteiten te onderbouwen met kennis en begrip van hoe de</p> <p>Organisaties en andere sociale systemen worden ontworpen, beheerd en ontwikkeld.</p>
	<p>De onderzoeksmethoden en -instrumenten creatief en kritisch toepassen bij het oplossen van problemen.</p> <p>theoretische en praktische managementproblemen</p>
	<p>om de informatie te verzamelen, structureren, analyseren, interpreteren en gebruiken die nodig is voor</p> <p>professionele activiteiten, om onderbouwde inzichten te formuleren en gefundeerde beslissingen te nemen.</p>
	<p>Ideeën over managementonderwerpen mondeling en schriftelijk, professioneel en in</p> <p>de beredeneerde modus, om deel te nemen aan discussies met professionals en andere geïnteresseerde groepen</p>
	<p>om te voldoen aan de principes van duurzaam beheer, terwijl organisaties, instellingen en andere sociale systemen worden ontwikkeld.</p>
	<p>Het verbeteren van professionele competentie, het nastreven van persoonlijke en professionele groei, het naleven van professionele ethiek en het leren van alle aspecten van het leven.</p>
	<p>om de belangrijkste managementfuncties te kunnen uitvoeren die nodig zijn om de organisaties, instellingen en andere sociale systemen te laten functioneren.</p>
	<p>De kennis en vaardigheden bezitten die nodig zijn om organisaties te ontwerpen, te beheren en te ontwikkelen.</p> <p>instellingen en andere sociale systemen, om de prestatieproblemen te analyseren en op te lossen, rekening houdend met de complexe en dynamische externe en interne omgeving van deze systemen.</p>
	<p>om de behoefte te stimuleren om interesse te tonen in nieuwigheden op het gebied van management, om in staat te zijn</p>

Managementkennis toepassen onder diverse omstandigheden en binnen verschillende organisatorische contexten, deze combineren met kennis uit andere sociale vakgebieden en inzicht krijgen in de impact van genomen beslissingen op de organisatie en haar omgeving.

Het ontwikkelen van eruditie, het vermogen om creatief en kritisch te denken, het managementobject te zien en te begrijpen als een integraal systeem van verschillende activiteiten, en het verbeteren van de eigen professionele competentie door middel van levenslang leren.

Daarnaast worden de vereiste vaardigheden voor elk opleidingsniveau gedetailleerd beschreven in de documentatie (www.skvc.lt/uploads/lawacts/docs/379_8e0ce0fbd4584b48f25dee44593c8da3.pdf), bijvoorbeeld:

21. Aan het einde van de universitaire studie van de tweede cyclus moeten de volgende leerresultaten behaald zijn:

21.1. Kennis en de toepassing ervan. De persoon:

21.1.1. is in staat bedrijven (organisaties) en hun stakeholders te begrijpen, de externe context waarin de bedrijven (organisaties) opereren, en weet hoe deze te managen met het oog op een langetermijn- en duurzaam perspectief;

21.1.2. is in staat om moderne managementtheorieën te begrijpen en systematisch toe te passen in de mondiale, complexe en onzekere omstandigheden om de bedrijfs- en managementpraktijken te verbeteren;

21.1.3. is in staat de potentiële impact van managementbeslissingen op het bedrijf en de maatschappij te voorzien;

21.1.4. is in staat de principes van het creëren van duurzame waarde te begrijpen en toe te passen;

21.1.5. beschikt over managementvaardigheden gebaseerd op de resultaten van fundamenteel en toegepast onderzoek, die een basis vormen voor het vermogen om nieuwe kennis te creëren;

21.2. Vaardigheden om onderzoek uit te voeren. De persoon:

21.2.1. is in staat om bepaald wetenschappelijk onderzoek over managementonderwerpen te selecteren, te systematiseren en kritisch te beoordelen;

21.2.2. is in staat om zelfstandig onderzoek te ontwikkelen en uit te voeren op het gebied van management;

21.2.3. is in staat de onderzoeksresultaten te interpreteren en managementbeslissingen te presenteren;

21.3. Vakspecifieke vaardigheden. De persoon:

21.3.1. is in staat om in diverse situaties binnen professionele activiteiten de leiding te nemen;

21.3.2. is in staat toezicht te houden op de activiteiten van andere medewerkers binnen een diverse mondiale context;

21.3.3. is in staat om beslissingen te nemen en deze op de juiste wijze te onderbouwen in diverse situaties onder onzekere omstandigheden;

21.3.4. is in staat kennis uit verschillende vakgebieden te integreren;

21.4. Sociale vaardigheden. De persoon:

21.4.1. is in staat het team te begeleiden en de verantwoordelijkheid voor de resultaten ervan op zich te nemen;

21.4.2. is in staat om effectief, vloeiend en consistent mondeling en schriftelijk te communiceren in ten minste één vreemde taal, om relevante praktische en theoretische managementvraagstukken te bespreken, waaronder het

presenteren van zakelijke ideeën, het opstellen van bedrijfsrapporten, het geven van advies en het uitvoeren van deskundige evaluaties;

21.4.3. is in staat om individueel en groepsonderzoek te organiseren en uit te voeren, evenals in een interdisciplinair team, de effectiviteit van groepswork te beoordelen, de principes van groepsvorming, taaktoewijzing en -beheer toe te passen, en de professionele ethiek en het maatschappelijk bewustzijn na te leven;

21.4.4. is in staat om zelfstandig de voorbereiding van prestatieplannen en projecten te organiseren, toezicht te houden op de uitvoering ervan en de effectiviteit van dergelijke activiteiten te beoordelen;

21.5. Persoonlijke vaardigheden. De persoon:

21.5.1. is in staat om te innoveren, nieuwe zakelijke projecten te initiëren en te beheren;

21.5.2. is in staat strategisch, kritisch en constructief te denken bij het nemen van managementbeslissingen in complexe en onduidelijke situaties;

21.5.3. is in staat om de professionele competentie zelfstandig te verbeteren en te ontwikkelen door middel van levenslang leren;

21.5.4. is in staat beslissingen te nemen op basis van ethiek en duurzame ontwikkeling.

1. Griekenland

Deze sectie moet de competenties beschrijven die nodig zijn voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, zoals die op nationaal niveau zijn vastgesteld, en deze relateren aan de competenties van het EntreComp-raamwerk.

Tabel 19. Bevoegdheden in Griekenland

Document	Competenties	Referenties
HANDLEIDING VOOR COMPETENTIE OP HET GEBIED VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	Ontwikkeling van een bedrijfsplan	https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf
HANDLEIDING VOOR COMPETENTIE OP HET GEBIED VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	Identificatie van zakelijke kansen	https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf
HANDLEIDING VOOR COMPETENTIE OP HET GEBIED VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	Beoordeling van de haalbaarheid van de oplossing	https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf
HANDLEIDING VOOR COMPETENTIE OP HET GEBIED VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	Identificatie van de doelgroep	https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf
HANDLEIDING VOOR COMPETENTIE OP HET GEBIED VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	Ontwikkeling van marketingprogramma's	https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf
HANDLEIDING VOOR COMPETENTIE OP HET GEBIED VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	Concurrentieanalyse en SWOT-analyse	Concurrentieanalyse en SWOT-analyse

1. België

Deze sectie moet de competenties beschrijven die nodig zijn voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, zoals die op nationaal niveau zijn vastgesteld, en deze relateren aan de competenties van het EntreComp-raamwerk.

Tabel 20. Competenties in België

Document	Competenties	Referenties
	Interdisciplinair samenwerken en professioneel communiceren met collega's en externe belanghebbenden.	https://onderwijsaanbod.limburg.ucll.be/syllabi/n/QE1424N.htm#activetab=spreker_idp236588
	Inzicht in de concepten sociaal ondernemerschap en sociale innovatie, inclusief hun principes en kernpunten.	https://onderwijsaanbod.limburg.ucll.be/syllabi/n/QE1424N.htm#activetab=spreker_idp236588
	Blik op brainstorm- en creativiteitstechnieken, en het genereren van creatieve ideeën binnen een groep.	https://onderwijsaanbod.limburg.ucll.be/syllabi/n/QE1424N.htm#activetab=spreker_idp236588
	<p>Ondersteuning van strategische doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Deze competentie sluit aan bij EntreComps "Kansen herkennen en visie ontwikkelen". Het houdt in dat diverse stakeholders actief worden ondersteund bij het behalen van strategische doelen voor een bedrijf of organisatie. 	https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520
	<p>Ondernemersmentaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> De competentie "Creativiteit en innovatie" van EntreComp sluit hierbij aan. Het legt de nadruk op zelfstandig werken, plannen, precisie en innovatief probleemoplossend vermogen binnen contextgebonden bedrijfs- en organisatieprocessen. 	https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520
	<p>Constructieve samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> De competenties "Initiatief nemen" en "Samenwerken" van EntreComp sluiten hierbij aan. Het houdt in dat je constructief samenwerkt als lid van diverse internationale teams en verantwoordelijkheid neemt voor verschillende rollen binnen een bedrijf of organisatie. 	https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520
	<p>Ethische reflectie:</p> <ul style="list-style-type: none"> De competentie "Ethisch en duurzaam denken" van EntreComp sluit hierbij aan. Deze competentie richt zich op ethisch, deontologisch en maatschappelijk verantwoord gedrag, waarbij wordt gereflecteerd op de eigen acties en die van anderen. 	https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520

Hieronder staan de meer algemene competenties vermeld.		
	<p>Effectieve samenwerking:</p> <ul style="list-style-type: none"> De competentie "Samenwerken met anderen" van EntreComp sluit hierbij aan. Het legt de nadruk op effectief teamwork, inclusief het geven en ontvangen van constructieve feedback en het omgaan met conflicten. 	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>
	<p>Ethische principes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het onderdeel "Ethisch en duurzaam denken" van EntreComp sluit aan bij deze competentie. Het omvat ethische reflectie binnen organisatorische en maatschappelijke contexten. 	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>
	<p>Wereldburgerschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoewel deze competentie niet direct is gekoppeld aan EntreComp, legt ze de nadruk op inzicht in duurzaamheidsprincipes (SDG's) en diversiteitsmanagement. 	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>
	<p>Projectmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> De competentie "Planning en management" van EntreComp sluit hierbij aan. Het omvat het opstellen van projectplannen, het aanpassen ervan op basis van nieuwe gegevens, het prioriteren van taken en effectieve communicatie. 	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>
Hieronder volgen de beroepsgerelateerde competenties.		
	<p>Marketingmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> De kerncompetenties "Kansen herkennen en visie ontwikkelen" en "Creativiteit en innovatie" van EntreComp zijn hier van toepassing. Marktanalyse, het opstellen van marketingcommunicatieplannen, verkoopstrategieën en de organisatie van de toeleveringsketen sluiten hierbij aan. 	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>

1. Oostenrijk

Deze sectie moet de competenties beschrijven die nodig zijn voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, zoals vastgesteld op nationaal niveau, en deze relateren aan de competenties van het EntreComp-

raamwerk.

Er bestaan geen specifieke vaardigheden of competenties die op nationaal niveau zijn vastgesteld, maar we hebben een lijst met competenties opgesteld die bevestigd is door de focusgroep, de Kamer van Koophandel zelf en de onderzochte universiteiten:

Tabel 21. Competenties in Oostenrijk

Competenties
bewustwording van sociale, ecologische en politieke problemen en uitdagingen
kennis van mondiale en lokale marktstructuren
sociale en emotionele intelligentie
Economische en financiële kennis en vaardigheden (boekhouding, controlling, verkoop, administratie, marketing) > Beschikken over financiële liquiditeit
praktische ervaring (leren door vallen en opstaan)
creativiteit, probleemoplossend denken, netwerken en het aangaan van partnerschappen
Basiskennis van het recht (juridische formulieren, bedrijfsadministratie, enz.)

Medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie (EU) of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de EU, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld.

DEEL 3. NATIONALE BESTE PRAKTIJKEN EN INNOVATIEVE MODELLEN IN HOGERONDERWIJSINSTELLINGEN VOOR DOOR DE GEMEENSCHAP GELEIDE ONDERNEMINGEN

Deze sectie bevat voorbeelden van nationale best practices en innovatieve modellen in instellingen voor hoger onderwijs voor door de gemeenschap geleide ondernemingen.

1. Spanje

In dit onderdeel moeten praktijken worden beschreven die door nabijgelegen universiteiten op regionaal niveau worden uitgevoerd, zowel voor bachelor- als masteropleidingen. Voeg ook een interessante praktijk op nationaal niveau toe. Vul hiervoor de tabel met de algemene inhoud van de cursus in en evalueer het opleidingsprogramma. Deze evaluatie vindt plaats door middel van informele gesprekken met de coördinator/directeur van de cursus, het programma of het vak, volgens de richtlijnen voor het afnemen van dit gesprek.

Tabel 22. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (1), Spanje

Titel van het trainingsprogramma	Diploma in maatschappelijk werk
Titel van de cursus / onderwerp	Professionele vaardigheden III
Webpagina	https://cvnet.cpd.ua.es/Guia-Docente/GuiaDocente/Index?wlengua=es&wcodasi=19526&scaca=2023-24
Universiteit	Universiteit van Alicante
Algemene competenties van de cursus	<p>CE12: Ontwerpen, implementeren en evalueren van sociale interventieprojecten.</p> <p>CE25: Bijdragen aan de bevordering van beste praktijken in het maatschappelijk werk door deel te nemen aan de ontwikkeling en analyse van het uitgevoerde beleid.</p> <p>CE3: Evalueer mogelijke behoeften en opties om een interventiestrategie te bepalen.</p> <p>CE6: Het voorbereiden, produceren, implementeren en evalueren van interventieplannen met individuen, gezinnen, groepen, organisaties, gemeenschappen en collega-professionals, het onderhandelen over het aanbod van de benodigde diensten en het controleren van de effectiviteit van de interventieplannen met de betrokkenen om deze aan te passen aan veranderende behoeften en omstandigheden.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	<p>Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.</p> <p>Planning en beheer</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>CG1: Vermogen om samen te werken met individuen, gezinnen, groepen, organisaties en gemeenschappen om hun behoeften en omstandigheden te evalueren.</p> <p>CG2: Analyseer probleemsituaties, plan, ontwikkel, voer uit, beoordeel en evalueer de praktijk van maatschappelijk werk met individuen, gezinnen, groepen, organisaties, gemeenschappen en andere professionals.</p> <p>CG6: Blik professionele competentie op bij het uitvoeren van maatschappelijk werk.</p> <p>CG7: Vermogen om bij te dragen aan de ontwikkeling van fundamentele rechten, gelijke kansen voor mannen en vrouwen, de beginselen van gelijke kansen en universele toegankelijkheid voor mensen met een beperking, alsook de waarden die verbonden zijn aan een vreedzame cultuur met democratische waarden.</p>

Ondernemerschap en digitale content	Geen specifieke inhoud.
Methodologie	Rollenspellen en conflictoplossingstechnieken, onderhandelen en bemiddelen, technieken toegepast in vergaderingen, teamwerk en groepsessies.
Activiteiten	Casestudies en workshops
Evaluatie	Individueel studieverlag over de inhoud en activiteiten die tijdens de cursus zijn ontwikkeld. Teamontwerp van een evaluatiesysteem in het kader van een operationele planning voor een maatschappelijke realiteit of een maatschappelijk probleem, uitgevoerd in het kader van een sociaal interventieproject.
Deelnemersprofiel	Universiteitsstudenten

Tabel 23. Resultaten - Indicatoren, Spanje

Resultaten - Indicatoren	2021/2022	2022/2023
UAS01 - Mate van tevredenheid met de studie (Studenten)	6.8	6.7
UAT01-Aantal studenten	135	135
UAT12-Foutpercentage	5%	6%
	Sterke punten	Zwakke punten
Gematigde mate van tevredenheid	• •	
Een breed scala aan diversiteit: economisch, sociaal, politiek...	•	
Teamwerk	•	
Zwak ondernemersperspectief		•
Zwak proces bij het identificeren van problemen		•
Ondernemerscompetenties		•

Tabel 24. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (2), Spanje

Titel van het trainingsprogramma	Diploma in sociaal onderwijs
Titel van de cursus / onderwerp	Onderwijs, maatschappelijke participatie, gemeenschapsontwikkeling en inclusie.
Webpagina	www.uv.es/graus/educacio-social
Universiteit	Universiteit van Valencia
Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none"> - Vermogen om te integreren en te communiceren met experts uit andere vakgebieden en in verschillende contexten. - Erkenning en respect voor diversiteit en bevordering van interculturaliteit. - Actieve ethische betrokkenheid bij mensenrechten, gendergelijkheid en duurzaamheid. - Ken en begrijp de leer- en onderwijsprocessen en hun impact op de opleiding en integrale ontwikkeling van individuen en gemeenschappen. - Ken de principes en grondbeginselen van aandacht voor diversiteit. - Ontwerp plannen, programma's, actieprojecten en educatieve hulpmiddelen in verschillende contexten. - Educatieve programma's en methoden voor persoonlijke, sociale en professionele ontwikkeling toepassen en coördineren. <p>professionele ontwikkeling.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontwerpen en ontwikkelen van processen voor sociale participatie en gemeenschapsontwikkeling. - Om deel te nemen aan sociaal-educatieve en gemeenschapsprojecten en -diensten. - Het leiden en coördineren van sociaal-educatieve plannen, programma's en projecten. - Het bevorderen van processen van culturele en sociale dynamisering. - Het opleiden van medewerkers en docenten op het gebied van sociaal-educatieve en gemeenschapsgerichte interventie. - Sociaal-educatieve problemen identificeren en onderbouwde oordelen daarover vellen om de beroepspraktijk in niet-formele contexten te verbeteren.

	<p>- Sociaal-educatieve problemen identificeren en onderbouwde oordelen daarover vellen om de beroepspraktijk in niet-formele contexten te verbeteren.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>Deze cursus heeft als doel studenten kennis te laten maken met de stad, gemeenschapsontwikkeling en sociale participatie, als sleutelbegrippen die het institutionele overstijgen en de nadruk leggen op de constructie van de publieke ruimte. De stad is een gebied en context waarin het werk van de sociaal opvoeder zich grotendeels afspeelt, een territorium dat wordt doorkruist door meerdere grenzen en vormen van subjectivering van mensen, groepen en gemeenschappen. We bewonen de stad vanuit een bepaalde positie en zij daagt ons uit in een relatie die niet vrij is van conflict, uitsluiting en verzet. In die zin zorgt de publieke ruimte, werkend vanuit een logica van gemeenschapsactie, ervoor dat de gemeenschap een leidende rol speelt als educatieve agent voor sociale verandering. Gemeenschapswerk moet het mogelijk maken om te voorzien in de behoeften van de mensen en gemeenschappen die er gebruik van maken, om de beschikbare middelen, direct of indirect, met elkaar te verbinden en om mensen als protagonisten te betrekken bij de constructie van vraagstukken die hen individueel en collectief aangaan. Bij gemeenschapswerk is het noodzakelijk rekening te houden met de logica van inclusie en sociale en educatieve uitsluiting, die ons helpt de publieke ruimte in haar pluraliteit te begrijpen op basis van de variabelen sociale klasse, gender en cultuur.</p> <p>Aan de andere kant vormen begeleiding en maatschappelijke participatie een fundamentele educatieve hulpbron. Maatschappelijke participatie wordt hierbij opgevat als een educatieve praktijk met het potentieel om verschillende sociale contexten te transformeren. We zullen ons richten op de kennis van strategieën, methodologieën en bruikbare technieken voor sociaal-educatief werk in de diverse werkvelden en territoriale contexten.</p>
Ondernemerschap en digitale content	Geen specifieke inhoud.
Methodologie	De methodologie combineert het werken met documenten, klassikale bespreking van deze documenten, het voorbereiden van werk door de studenten, uitleg en verduidelijking door de docenten, en meer. Er zullen theoretische lessen zijn waarin de docent de theoretische standpunten verduidelijkt en begeleidt, en praktische lessen waarin studenten en, indien van toepassing, andere professionals ervaringen opdoen en werk produceren.
Activiteiten	Niet gespecificeerd.
Evaluatie	De beoordelingsprocedure bestaat uit individueel en groepswerk, het bijwonen van colleges, het lezen van lesmateriaal, schriftelijke toetsen, presentaties van individueel en groepswerk, en het bestuderen van lesmateriaal.
Deelnemersprofiel	Universiteitsstudenten

Tabel 25. Resultaten – Indicatoren (2), Spanje

Resultaten - Indicatoren	2021/2022	2022/2023
UAS01 - Mate van tevredenheid met de studie (Studenten)	Geen informatie	Geen informatie
UAT01-Aantal studenten	Geen informatie	Geen informatie
UAT12-Foutpercentage	Geen informatie	Geen informatie
	Sterke punten	Zwakke punten
Een breed scala aan diversiteit: economisch, sociaal, politiek...	•	
Teamwerk	•	
ondernemersperspectief	• •	
Zwak proces bij het identificeren van problemen		•
Ondernemerscompetenties	• •	

Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's

Tabel 26. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's(1), Spanje

Titel van het trainingsprogramma	Masteropleiding in ontwikkelingssamenwerking Masteropleiding Ontwikkelingssamenwerking aan de universiteit
Webpagina	https://web.ua.es/en/masteres/cooperacion-al-desarrollo/admission.html
Universiteit	Interuniversitair programma (Universiteit van Alicante, Universiteit van Jaume I, Miguel Hernandez Universiteit, Universitat Politècnica de Valencia en Universiteit van Valencia)

Algemene competenties van de cursus	<p>1: Weten hoe verworven kennis toe te passen en in staat zijn problemen op te lossen in nieuwe of onbekende omgevingen binnen bredere (of multidisciplinaire) contexten die verband houden met ontwikkelingssamenwerking.</p> <p>2: In staat zijn kennis te integreren en om te gaan met de complexiteit van het maken van oordelen op basis van onvolledige of beperkte informatie, inclusief reflecties op de sociale en ethische verantwoordelijkheden die verbonden zijn aan de toepassing van hun kennis en oordelen, vanuit een genderperspectief.</p> <p>3: Ze moeten weten hoe ze hun conclusies (en de kennis en de onderliggende redenen) op een heldere en ondubbelzinnige manier kunnen communiceren aan zowel gespecialiseerde als niet-gespecialiseerde doelgroepen.</p> <p>4: Beschikken over de leervaardigheden die hen in staat stellen om grotendeels zelfstandig of autonoom verder te studeren.</p> <p>5: De problemen van samenwerking vanuit een mondiaal perspectief analyseren.</p> <p>6: Ken de economische, sociale en politieke krachten die het bestaan van armoede, ongelijkheid en de problemen van ontwikkelingslanden verklaren en veroorzaken, de oorzaken van onderontwikkeling en de rol van ontwikkelde landen vanuit een mondiaal perspectief.</p> <p>7: In staat zijn de politieke, sociale, economische en culturele realiteit te analyseren waarin de benaderingen en thema's van de nieuwe samenwerkingscultuur, zoals die door internationale organisaties en verdragen wordt bevorderd, gecontextualiseerd zijn.</p> <p>8: Herken de onderlinge verbanden tussen lokale en mondiale actoren.</p> <p>9: In staat zijn zich te integreren in internationale samenwerkingsstrategieën en succesvol acties uit te voeren die aansluiten bij een model van duurzame menselijke ontwikkeling.</p> <p>10: Ken de internationale economische omgeving om haalbare ontwikkelingsacties op de wereldmarkten te kunnen identificeren.</p> <p>11: Wees bereid om deel te nemen aan nationale en internationale publieke en private organisaties en om op succesvolle wijze overheidsbeleid te voeren dat aansluit bij een model van duurzame menselijke ontwikkeling.</p> <p>12: De methoden van het logisch kader te koppelen aan de algemene concepten van planning.</p>
--------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13: Integreer de volgende overkoepelende elementen in elk aspect van het professionele leven dat verband houdt met ontwikkelingssamenwerking: gendergelijkheid, milieu, duurzaamheid en territoriale dimensie, hiv, gelijkheid, mensenrechten en aandacht voor diversiteit (handicap, inheemse volkeren) en interculturaliteit op basis van rechten.

14: In staat zijn om onderzoekswerk in alle fasen te plannen en uit te voeren.

15: Om teamwerkvaardigheden te ontwikkelen.

Ondernemerschap en digitale competenties	<p>Visie: het visualiseren van toekomstige scenario's om inspanningen en acties te sturen.</p> <p>Het waarden van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.</p> <p>Ethisch en duurzaam denken: het beoordelen van de gevolgen en impact van ideeën, kansen en acties.</p> <p>Zelfbewustzijn en zelfredzaamheid: het identificeren en beoordelen van de sterke en zwakke punten van het individu en de groep.</p> <p>Anderen mobiliseren: relevante belanghebbenden inspireren en enthousiasmeren.</p> <p>Planning en beheer</p> <p>Samenwerken met anderen, in teamverband werken, overleggen en netwerken.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>Het hoofddoel van deze opleiding is het opleiden van hooggespecialiseerde technici op het gebied van samenwerking voor ontwikkeling en maatschappelijke verandering, zowel voor professionele interventie als voor onderzoek. Tot de doelstellingen van de masteropleiding behoren onder andere de volgende:</p> <p>Het doel is om de kennis te vergroten over de economische, sociale en politieke krachten die het bestaan van armoede en ongelijkheid verklaren en veroorzaken (met speciale aandacht voor economische, sociale en genderongelijkheid), evenals territoriale en milieuproblemen, de oorzaken van de "verarming" van sectoren, regio's en landen, en de rol van rijke landen, vanuit een mondiaal perspectief.</p> <p>Het doel is criteria te formuleren voor de analyse van de politieke, sociale, economische, culturele en ecologische realiteit waarin de benaderingen en thema's van de nieuwe cultuur van ontwikkelingssamenwerking, zoals die door internationale organisaties en verdragen wordt bevorderd, gecontextualiseerd worden.</p> <p>Het doel is om de operationele strategieën met betrekking tot de kwaliteit en effectiviteit van het concept ontwikkelingssamenwerking kritisch en diepgaand te onderzoeken.</p> <p>Het doel is om vaardigheden te ontwikkelen voor het ontwerpen, plannen, beheren en evalueren van ontwikkelingsinterventies op het niveau van beleid, plannen, programma's en projecten.</p>
	SOCIALE NETWERKEN EN ONDERNEMERSCHAPSINITIATIEVEN

<p>Ondernemerschap & Digitale Content-gerelateerd</p>	<p>CO-ONTWIKKELINGSPROJECTEN EN STAGEPLAATSEN</p> <p>De sociale ondernemer is een antwoord op de realiteit van onze geglobaliseerde samenleving, met als doel een sociale onderneming op te bouwen binnen het kader van de sociale en solidaire economie.</p> <p>In lijn met deze vorm van ondernemerschap vereist de haalbaarheidsstudie van een bedrijf een andere herordening en omschrijving om tot een sociale onderneming te komen. De samenhang van de criteria en de zoektocht naar kansen geven aanleiding tot de presentatie van instrumenten (financieel, commercieel, personeelsbeleid en management) die het mogelijk maken de sociale onderneming op te bouwen en vervolgens coherent en tijdig te beheren. Het laatste deel van het programma introduceert de sociale waarde als de constructieve as van een sociale en solidaire economie. De omgang met dit concept en het leren over de cyclus ervan, als een natuurlijk en noodzakelijk onderdeel van de reële economische cyclus, stelt de sociale onderneming in staat haar management winstgevend te maken en daardoor hogere winsten te genereren dan met alleen financieel management mogelijk zou zijn.</p>
<p>Methodologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Theoretische, persoonlijke sessies met een presentatie van de basisinhoud van het programma. - Seminars als ruimtes voor reflectie, het delen van kennis en het verdiepen van de inhoud die studenten al zelfstandig hebben behandeld. - Praktische, persoonlijke sessies waarin methodologische strategieën voor probleemoplossing, casestudies en leren door te doen worden gebruikt. Casestudies en projectmatig leren voor de toepassing van de eerder geïntroduceerde basisconcepten. - Klassikale begeleiding om twijfels weg te nemen en gezamenlijk vragen te beantwoorden die van belang zijn voor alle studenten met betrekking tot de conceptuele of praktische inhoud, evenals het werk dat ze zelfstandig moeten uitvoeren.
<p>Activiteiten</p>	<p>Praktische voorbeelden en workshops.</p> <p>Seminars</p>
<p>Evaluatie</p>	<p>Rapport (60%)</p> <p>Examen (30%)</p> <p>Klaswerk (10%)</p>
	<p>Universitair afgestudeerden met een opleiding in een van de aangeboden specialisaties die graag aan de slag willen in de ontwikkelingssamenwerking, hetzij voor interventie- of onderzoeksdoeleinden.</p> <p>Afgestudeerden in de sociale wetenschappen, milieuwetenschappen, gezondheidswetenschappen, geesteswetenschappen, rechtswetenschappen, bedrijfswetenschappen of, waar relevant, in andere verwante disciplines, die zich willen</p>

<p>Deelnemersprofiel</p>	<p>laten opleiden tot professionals in ontwikkelingssamenwerking en/of in het management van ontwikkelingsprojecten vanuit een ecosociaal perspectief.</p> <p>Professionals en technisch personeel die hun kennis van concepten en instrumenten willen perfectioneren, en hun vaardigheden en bekwaamheden in het gebruik van technieken en methodologieën willen verbeteren, om zo strategieën voor ontwikkelingssamenwerking te implementeren en te formuleren.</p> <p>Overheidsfunctionarissen die direct of indirect betrokken zijn bij ontwikkelingssamenwerking, leden van ngo's en diverse verenigingen, vrijwilligers, enz.</p> <p>Toelatingscriteria - Puntensysteem:</p> <p>Projectie: dit is het vermogen van de deelnemers om de tijdens de cursus verworven kennis toe te passen op het gebied van ontwikkelingssamenwerking, rekening houdend met hun functie, werksituatie, enz. Het multiplicatoreffect van elke deelnemer kan worden geschat tussen 0 en 10.</p> <p>Motivatie: beoordeeld op basis van het manuscript en de deelname van de aanvrager aan samenwerkingsgerelateerde activiteiten. Het geeft de bereidheid van de aanvrager aan om zijn of haar kennis en tijd te besteden aan ontwikkelingssamenwerking. Score tussen 0 en 10.</p> <p>Ervaring: afhankelijk van de in het curriculum genoemde ervaring, gerelateerd aan solidariteit en/of sociaal werk. Score tussen 0 en 10.</p> <p>Vooropleiding en academische resultaten: afhankelijk van academische prestaties en de geschiktheid van de vooropleiding voor de doelstellingen van de masteropleiding. Score tussen 0 en 10.</p>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabel 27. Resultaten – Indicatoren (3), Spanje

Resultaten - Indicatoren	2021/2022	2022/2023
UAS01 - Mate van tevredenheid met de studie (Studenten)	10	8
UAT01-Aantal studenten	25	25
UAT11 - Aantal studenten dat de cursus heeft afgerond	25	25
UPV - Gemiddelde tevredenheid van studenten over de ontvangen opleiding (max. 10)	9,25	9,1
	Sterke punten	Zwakke punten
Hoge mate van tevredenheid	•	
Een breed scala aan diversiteit: economisch, sociaal, politiek...	•	
Ondernemerschap is een keuzevak.		•
Zwakke competentieontwikkeling in het creëren van ideeën en kansen.		• •
Ondernemers- en digitale competenties	•	•

Bron: <https://utc.ua.es/en/programas-calidad/audit/economic/quality-indicators-of-the-faculty-of-economics-and-business-sciences.html#generalesmaster>

Tabel 28. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's(2), Spanje

Titel van het trainingsprogramma	Universitaire masteropleiding in lokale ontwikkeling en territoriale innovatie
Webpagina	https://web.ua.es/en/masteres/desarrollo-local-e-innovacion-territorial/curriculum.html http://www.upv.es/titulaciones/MUCD/index-en.html
Universiteit	Universiteit van Alicante Polytechnische Universiteit van Valencia
Algemene competenties van de cursus	<p>CE1: Inzicht verkrijgen in de theoretische grondslagen en dimensies van lokale ontwikkeling en territoriale innovatie.</p> <p>CE2.: Vermogen om de concepten, methoden en technieken te beheersen die worden gebruikt voor lokale ontwikkeling en territoriale innovatie.</p> <p>CE3: Vermogen om territorium te analyseren en te interpreteren als een complex, onderling verbonden en van elkaar afhankelijk systeem.</p> <p>CE4: Vermogen om de beschikbare endogene hulpbronnen in een gebied te diagnosticeren.</p> <p>CE5: Vermogen om als bemiddelaar op te treden tussen de verschillende actoren en overheden die betrokken zijn bij lokale ontwikkelings- en territoriale innovatieprocessen.</p> <p>CE6: Vermogen om de verschillende actoren en overheden die betrokken zijn bij lokale ontwikkelings- en territoriale innovatieprocessen te adviseren en te coördineren.</p> <p>CE7: Vermogen om beslissingen te nemen, problemen op te lossen en onvoorziene gebeurtenissen aan te pakken op het gebied van lokale ontwikkeling en territoriale innovatie.</p> <p>CE8: Vermogen om kennis en handelingen met betrekking tot territoriale ontwikkeling op een geordende, eenvoudige en duidelijke manier uit te leggen en over te brengen, passend bij de context.</p> <p>CE9: Capaciteit om strategische planning, ruimtelijke planning en/of voorstellen voor de locatie van diensten en activiteiten te formuleren vanuit het oogpunt van duurzame lokale ontwikkeling.</p> <p>CE10: Vermogen om een empirisch probleem met betrekking tot lokale ontwikkeling en territoriale innovatie om te zetten in een onderzoeksonderwerp.</p>
	<p>Visie: het visualiseren van toekomstige scenario's om inspanningen en acties te sturen.</p> <p>Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.</p>

Ondernemerschap en digitale competenties	<p>Ethisch en duurzaam denken: het beoordelen van de gevolgen en impact van ideeën, kansen en acties.</p> <p>Middelen mobiliseren: een breed scala aan middelen verzamelen en beheren.</p> <p>Anderen mobiliseren: relevante belanghebbenden inspireren en enthousiasmeren.</p> <p>Planning en beheer</p> <p>Samenwerken met anderen, in teamverband werken, overleggen en netwerken.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>Een toegepaste aanpak om studenten de nodige instrumenten aan te reiken om duurzame, endogene ontwikkeling te stimuleren en te bevorderen door het gebruik en de waardevermeerdering van bestaande territoriale hulpbronnen.</p> <p>Het doel is om specialistische training te bieden aan deskundigen en technisch personeel met expertise in lokale ontwikkeling, om zo te voldoen aan de huidige vraag van overheidsinstanties en particuliere non-profitinstellingen (stichtingen, niet-gouvernementele organisaties, enz.).</p> <p>Het doel is een analyse uit te voeren van lokale ontwikkelingsprocessen, die steeds meer verbonden zijn met mondiale economische, sociale, culturele en educatieve verschijnselen.</p> <p>De verspreiding van de Europese strategie voor werkgelegenheid en ruimtelijke ordening en het onderwijzen van de lokale toepassing ervan.</p> <p>Het doel is om nuttige en effectieve strategieën en instrumenten te bestuderen die in staat zijn de productiestructuur te diversifiëren, de waarde van lokale hulpbronnen te verhogen en een dynamiek van duurzame groei te genereren op districts- en lokaal niveau in elk land of elke regio ter wereld, met bijzondere aandacht voor de meest achtergestelde gebieden.</p> <p>Het doel is studenten kennis te laten maken met onderzoek naar innovaties op het gebied van lokale ontwikkeling en landgebruik, vanuit een sectorspecifiek of een geïntegreerd perspectief.</p>
Ondernemerschap en digitale content	<p>Geen specifieke</p>
Methodologie	<p>De masteropleiding Lokale Ontwikkeling en Territoriale Innovatie (DELEITE-UA) heeft vanaf het begin een duidelijke band met de instellingen en belanghebbenden in het gebied en heeft zo een netwerk opgebouwd. Door theorie en praktijk te combineren, heeft de opleiding een uniek onderwijs- en leersysteem ontwikkeld waarin het concept van "verbonden onderwijs" centraal staat. Het gebied en sociaaleconomische activiteiten, samen met andere intrinsieke waarden en hulpbronnen, vormen het onderwerp van onze studie en werkzaamheden. We delen kennis, instrumenten, managementmethoden en ervaringen. Dit alles vanuit een holistische en geïntegreerde benadering, waarbij de verschillende gebieden, aspecten en sectorale thema's die in de diverse vakken van de masteropleiding aan bod komen, worden belicht.</p>

	De excursies, de colleges van gastprofessoren van andere universiteiten, de ontwikkeling van thematische seminars, de deelname van oud-studenten die hun ervaringen delen, de organisatie van ad-hocactiviteiten voor onze studenten, evenals het praktische werk dat gedurende het hele jaar wordt uitgevoerd, vormen samen een masteropleiding met diverse, veelzijdige en verrijkende inhoud, zowel binnen als buiten de collegezaal. Op deze manier realiseren we de doelstellingen die zijn vastgelegd in onze onderwijsrichtlijnen en werkplannen, en dragen we bij aan het Aristotelische axioma van 'leren door te doen'.
Activiteiten	Workshops Seminars Reizen veldexcursies voor feitenonderzoek Congres
Evaluatie	Vorbereiding en openbare verdediging van een masterscriptie, die in de laatste fase van het studieprogramma moet worden uitgevoerd.
Deelnemersprofiel	Universitair afgestudeerden werkzaam bij bedrijven of organisaties die zich bezighouden met lokale ontwikkeling en regionale innovatie, evenals afgestudeerden van sociale wetenschappen met een specialisatie in lokale ontwikkeling en regionale innovatie, geografie, economie, bedrijfskunde en management, toerisme of sociologie.

Tabel 29. Resultaten – Indicatoren (4), Spanje

Resultaten - Indicatoren	2021/2022	2022/2023
UAS01 - Mate van tevredenheid met de studie (Studenten)	8.4	9.2
UAT01-Aantal studenten	25	25
UAT11 - Aantal studenten dat de cursus heeft afgerond	25	25
	Sterke punten	Zwakke punten
Hoge mate van tevredenheid	•	
Een breed scala aan diversiteit: economisch, sociaal, politiek...	•	
Breed scala aan activiteiten	•	
Ondernemersworkshop - ACTUA	•	
Gebrek aan ondernemerschap als onderwerp		•
Zwakke competentieontwikkeling in het creëren van ideeën en kansen.		•
Ondernemers- en digitale competenties	• •	•

Bron: <https://utc.ua.es/es/programas-calidad/audit/letras/indicadores-de-calidad-de-la-facultad-de-filosofia-y-letras.html#generalesmaster>

Tabel 30. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's (3), Spanje

Titel van het trainingsprogramma	Masteropleiding Sociale Innovatie en Dynamiek van Verandering aan de universiteit
Webpagina	https://web.ua.es/en/masteres/innovacion-social-y-dinamicas-de-cambio/admission.html
Universiteit	Universiteit van Alicante
Algemene competenties van de cursus	<p>SC1: Pas de conceptuele principes van sociale innovatie toe in specifieke professionele situaties.</p> <p>SC2: Innovatieve oplossingen toepassen op opkomende maatschappelijke of milieuproblemen.</p> <p>SC3: Inzicht in de historische ontwikkeling en een kritische evaluatie van het concept sociale innovatie.</p> <p>SC4: Kennis van de sociologische grondslagen en de verschillende methodologische benaderingen van het concept creativiteit en innovatie.</p> <p>SC5: Inzicht krijgen in de economische dimensie van sociaal vertrouwen en de relatie ervan met de dynamiek van verandering.</p> <p>SC6: Sociale innovatieprojecten implementeren die leiden tot samenwerkingsgerichte en duurzame economische praktijken.</p> <p>SC7: Conflicten tussen actoren in de ontwikkeling van innovatieprocessen oplossen.</p> <p>SC8: Plan innovatieve en strategische acties op basis van een analyse van de economische en technologische omgeving.</p> <p>SC9: Kennis van het juridische kader waarbinnen de ontwikkeling van sociale innovatie plaatsvindt, is essentieel voor een adequate planning en uitvoering ervan.</p> <p>SC10: De fasen van een sociaal innovatieproces kennen.</p> <p>SC11: Pas technieken voor sociale innovatie toe in het openbaar bestuur, het bedrijfsleven en de non-profitsector.</p> <p>SC12: Pas voorstellen voor innovatieve programma's en producten aan de werkelijke behoeften van elke context en gebruikersgroep aan.</p> <p>SC13: Evalueer en gebruik op efficiënte wijze actuele gegevensbronnen over innovatie om de sociale context en bestaande kansen te begrijpen.</p> <p>SC14: De instrumenten kennen voor het ontwerpen, analyseren en strategisch plannen van innovatie, en de meest complete instrumenten voor elk specifiek geval toepassen.</p> <p>SC15: Ontwerp transdisciplinaire werkteams in sociale innovatieprojecten in de verschillende fasen van het proces.</p> <p>SC16: Identificeer partners om capaciteiten toe te voegen en synergieën te benutten in sociale innovatieprojecten.</p>

	<p>SC17: Inzicht in de financieringsbronnen die het mogelijk maken om innovatieve ideeën en drijfveren voor maatschappelijke verandering om te zetten in haalbare projecten.</p> <p>SC18: Ontwikkel kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren voor de evaluatie, inclusief participatieve evaluatie, van sociale innovatieprojecten in de publieke en private sector.</p> <p>SC19: Definieer en beschrijf organisatiestrategieën voor sociale innovatie op basis van de "mensgerichte aanpak".</p> <p>SC20: Neem prospectieve technieken op in het ontwerp van sociale innovatieprojecten om de dynamiek van sociale verandering te identificeren.</p>
<p>Ondernemerschap en digitale competenties</p>	<p>Kansen signaleren: Identificeer en benut kansen, behoeften en uitdagingen om waarde te creëren door het sociale, culturele en economische landschap te verkennen.</p> <p>Creativiteit: Verken en experimenteer met innovatieve benaderingen.</p> <p>Visie: het visualiseren van toekomstige scenario's om inspanningen en acties te sturen.</p> <p>Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.</p> <p>Ethisch en duurzaam denken: het beoordelen van de gevolgen en impact van ideeën, kansen en acties.</p> <p>Middelen mobiliseren: een breed scala aan middelen verzamelen en beheren.</p> <p>Anderen mobiliseren: relevante belanghebbenden inspireren en enthousiasmeren.</p> <p>Planning en beheer</p> <p>Het initiatief nemen: zelfstandig handelen en werken om doelen te bereiken, vasthouden aan voornemens en geplande taken uitvoeren.</p> <p>Samenwerken met anderen, in teamverband werken, overleggen en netwerken.</p>
<p>Algemene inhoud van de cursus</p>	<p>De masteropleiding Sociale Innovatie en Dynamiek van Verandering biedt de nodige training voor het opzetten van concrete innovatieprojecten, die toepasbaar zijn in zowel het bedrijfsleven en de commerciële sector als in de industrie, en voor de verbetering en transformatie van instellingen en diensten binnen de overheid en de non-profitsector.</p>
<p>Ondernemerschap en digitale content</p>	<p>Geen specifieke</p>
<p>Methodologie</p>	<p>De masteropleiding Sociale Innovatie en Dynamiek van Verandering heeft een academische oriëntatie en de structuur van het programma is gebaseerd op een continu en lineair proces dat begint met het onderwijzen van de essentiële concepten voor het begrijpen van sociale innovatieprocessen, verdergaat met het verwerven van de noodzakelijke instrumenten voor interventie en culmineert in het ontwerpen en implementeren van innovatieprojecten op het gebied van het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector.</p>

	Zodra de theoretische concepten zijn vastgelegd, zijn studenten in staat om het geleerde in de praktijk te brengen. Op deze manier beschikken ze over de nodige instrumenten om de vereiste gegevens te verzamelen, de studieproblematiek te begrijpen, een diagnose te stellen, te achterhalen welke factoren in hun eigen realiteit een rol spelen en de verbanden tussen deze factoren en hun eigen realiteit te leggen.
Activiteiten	Niet vermeld
Evaluatie	Vorbereiding en openbare verdediging van een masterscriptie, die in de laatste fase van de opleiding moet plaatsvinden.
Deelnemersprofiel	Personen die in het bezit zijn van een officieel universitair diploma in de sociologie (bachelor- of masterdiploma).

Tabel 31. Resultaten – Indicatoren (5), Spanje

Resultaten - Indicatoren	2021/2022	2022/2023
UAS01 - Mate van tevredenheid met de studie (Studenten)	8.4	6.8
UAT01-Aantal studenten	20	20
UAT11 - Aantal studenten dat de cursus heeft afgerond	20	19
	Sterke punten	Zwakke punten
Mate van tevredenheid	•	•
Een breed scala aan diversiteit: economisch, sociaal, politiek...	•	
Activiteiten		•
Gebrek aan ondernemerschap als onderwerp		•
Ondernemers- en digitale competenties	• •	•

Bron: <https://utc.ua.es/en/programas-calidad/audit/economic/quality-indicators-of-the-faculty-of-economics-and-business-sciences.html#generalesmaster>

Tabel 32. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's (4), Spanje

Titel van het trainingsprogramma	Masteropleiding in de sociale economie
Universiteit	Universiteit van Valencia
Webpagina	Master's degree in sociale economie (coöperaties en non-profitorganisaties) (uv.https://www.uv.es/uvweb/universidad/es/estudios-postgrado/masteres-oficiales/oferta-masteres-oficiales/master-universitario-economia-social-cooperativas-entidades-no-lucrativas-1285848941532/Titulacio.html?id=1285850876704&plantilla=UV/Page/TPGDetail&p2=3-4s)
Algemene competenties van de cursus	<p>SC1: Inzicht krijgen in de werking van de entiteiten en bedrijven die deel uitmaken van de sociale economie.</p> <p>SC2: Bekend zijn met de juridische bijzonderheden (handels- en arbeidsrecht) van bedrijven en entiteiten in de sociale economie.</p> <p>SC3: Bekend zijn met de boekhoudkundige en fiscale bijzonderheden van bedrijven en organisaties in de sociale economie.</p> <p>SC4: Weten hoe je het proces van strategisch management kunt toepassen in bedrijven en organisaties in de sociale economie.</p> <p>SC5: Kennis hebben van en weten hoe marketingstrategieën toegepast kunnen worden op bedrijven en organisaties in de sociale economie.</p> <p>SC6: Kennis hebben van en weten hoe HR-strategieën toegepast kunnen worden op bedrijven en organisaties in de sociale economie.</p> <p>SC7: Kennis hebben van en weten hoe financiële strategieën toegepast kunnen worden op bedrijven en organisaties in de sociale economie.</p> <p>SC8: Kennis van het analyseren van overheidsbeleid met betrekking tot bedrijven en entiteiten in de sociale economie.</p> <p>SC9: Kennis van het beheren en evalueren van projecten voor sociaal-professionele integratie en voor bedrijven en organisaties uit de sociale economie.</p> <p>SC10: Begrijp het werkingsgebied van de sociale economie vanuit verschillende gezichtspunten en perspectieven: juridisch, sociaal, economisch en zakelijk, in de kern.</p> <p>SC11: Inzicht krijgen in de rol die informatie- en communicatietechnologieën spelen in de werking van bedrijven in de sociale economie.</p> <p>SC12: Inzicht in de werking van de zakelijke netwerken die zich ontwikkelen tussen bedrijven in de sociale economie.</p> <p>SC13: Inzicht in het proces van sociale innovatie en de rol ervan in het functioneren van bedrijven in de sociale economie.</p> <p>SC14: Inzicht in de sectorale realiteit van coöperaties en bedrijven in handen van werknemers: hun functioneren en gewicht binnen de sociale economie.</p> <p>SC15: Inzicht in de sectorale realiteit van non-profitorganisaties (verenigingen en stichtingen): hun functioneren en gewicht binnen de sociale economie.</p>

	<p>SC16: Inzicht in de werking en het nut van plaatsingsbedrijven en organisaties voor sociale actie en sociale dienstverlening.</p> <p>SC17: Inzicht in de werking van kredietcoöperaties en landbouwcoöperaties en de relatie daartussen.</p> <p>SC18: Analyse van de situatie van ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties uit de sociale economie en hun rol in internationale ontwikkelingssamenwerking.</p> <p>SC19: Inzicht in de werking van consumentencoöperaties en andere soorten coöperaties, zoals coöperaties voor professionele dienstverlening, woningbouwcoöperaties, enz.</p> <p>SC20: Inzicht in de werking van werknemerscoöperaties (coöperaties en bedrijven in handen van werknemers) en onderlinge verenigingen.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	Niet gespecificeerd
Algemene inhoud van de cursus	Deze masteropleiding biedt een geavanceerde training met betrekking tot de sociale economie, met als doel hooggekwalificeerde specialisten op te leiden voor coöperaties, non-profitorganisaties, sociale ondernemingen, arbeidsbedrijven, enz., op diverse gebieden zoals economie, recht, belastingen, boekhouding, arbeidsrecht, strategie, commercie, personeelszaken, financiën, enz.
Ondernemerschap & Digitale Content-gerelateerd	Niet gespecificeerd
Methodologie	Elk vak van de masteropleiding hanteert een eigen methodologie, die is vastgelegd in de bijbehorende onderwijshandleidingen.
Activiteiten	Niet vermeld
Evaluatie	De masteropleiding is bedoeld voor universitair afgestudeerden (bacheloropleiding), met name diegenen die een opleiding hebben gevolgd die direct verband houdt met de studie van het bedrijfsleven.
Deelnemersprofiel	De masteropleiding is bedoeld voor universitair afgestudeerden (bacheloropleiding), met name voor studenten met een studierichting die direct verband houdt met het bedrijfsleven. De opleiding is ook geschikt voor medewerkers van maatschappelijke organisaties of universitair afgestudeerden die daar graag willen werken.

Tabel 33. Resultaten – Indicatoren (5), Spanje

<u>Resultaten - Indicatoren</u>	<u>2021/2022</u>	<u>2022/2023</u>
UAS01 - Mate van tevredenheid met de studie (Studenten)	Geen informatie	Geen informatie
UAT01-Aantal studenten	Geen informatie	Geen informatie
UAT12-Foutpercentage	Geen informatie	Geen informatie
-	<u>Sterke punten</u>	<u>Zwakke punten</u>
Een breed scala aan diversiteit: economisch, sociaal, politiek...	●	
Teamwerk	●	
ondernemersperspectief	● - ●	
Gebrek aan ondernemerschap als onderwerp		●
Ondernemers- en digitale competenties	● - ●	

Evaluatie van een programma of cursus.

In dit onderdeel dient het trainingsprogramma te worden geëvalueerd door middel van een informeel gesprek met de coördinator van het programma/de cursus, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Resultaten: met betrekking tot het aantal studenten dat de cursus heeft afgerond, de vastgestelde sterke en zwakke punten van het trainingsplan en de aantrekkelijkheid van het programma.
- Ondernemerschapsaspecten met betrekking tot door de gemeenschap geleide ondernemingen: aantal studenten dat door de gemeenschap geleide ondernemingen heeft opgericht en voorbeelden, de betrokkenheid van studenten bij de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen, analyse van de ontwikkelingsfasen van het ondernemingsproject.
- Benodigde competenties voor de implementatie van door de gemeenschap geleide ondernemingen: Identificeer de competenties en koppel deze aan het EntreComp-raamwerk.

2. Litouwen

In dit onderdeel moeten praktijken worden beschreven die door nabijgelegen universiteiten op regionaal niveau worden uitgevoerd, zowel voor bachelor- als masteropleidingen. Voeg ook een interessante praktijk op nationaal niveau toe. Vul hiervoor de tabel met de algemene inhoud van de cursus in en evalueer het opleidingsprogramma. Deze evaluatie vindt plaats door middel van informele gesprekken met de coördinator/directeur van de cursus, het programma of het vak, volgens de richtlijnen voor het afnemen van dit gesprek.

Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen

Tabel 34. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (1), Litouwen

Titel van het trainingsprogramma	Bedrijfskunde en ondernemerschap, SEB,
Titel van de cursus / onderwerp	Ondernemerschap
Universiteit	Technische Universiteit Kaunas
Algemene competenties van de cursus	<p>Kan de essentie, vormen, manifestatie en het doel van ondernemerschap definiëren als een creatief, innovatief en proactief bedrijfsproces in de moderne economie.</p> <p>Kan de onderscheidende kenmerken van een ondernemer, intrapreneur en ondernemende organisatie, de werkwijzen in de markt, strategieën, noodzakelijke voorwaarden en operationele factoren definiëren.</p> <p>Kan de economische en sociale voordelen van ondernemerschap voor het land (de regio) definiëren, evenals de redenen en instrumenten voor het bevorderen van ondernemerschap in de Europese Unie en Litouwen.</p> <p>Is in staat om systematisch de ervaringen van ondernemende organisaties, ondernemers en intrapreneurs, bedrijfsmodellen, omgevingsfactoren en processen die de kansen en de aard van bedrijfsontwikkeling bepalen, te analyseren en kritisch te evalueren.</p> <p>Kan de mogelijkheden van ondernemerschap in de gekozen markt analyseren, het potentieel van bedrijfsideeën kritisch evalueren op basis van omgevingsanalyse, creativiteit en logisch onderbouwde voorwaarden, innovatieve bedrijfsideeën genereren en onderbouwen en oplossingen aandragen voor de implementatie ervan in de markt.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	<p>Kan de essentie, vormen, manifestatie en het doel van ondernemerschap definiëren als een creatief, innovatief en proactief bedrijfsproces in de moderne economie.</p> <p>Kan de onderscheidende kenmerken van een ondernemer, intrapreneur en ondernemende organisatie, de werkwijzen in de markt, strategieën, noodzakelijke voorwaarden en operationele factoren definiëren.</p> <p>Kan de economische en sociale voordelen van ondernemerschap voor het land (de regio) definiëren, evenals de redenen en instrumenten voor het bevorderen van ondernemerschap in de Europese Unie en Litouwen.</p> <p>Is in staat om systematisch de ervaringen van ondernemende organisaties, ondernemers en intrapreneurs, bedrijfsmodellen, omgevingsfactoren en processen die de kansen en de aard van bedrijfsontwikkeling bepalen, te analyseren en kritisch te evalueren.</p> <p>Kan de mogelijkheden van ondernemerschap in de gekozen markt analyseren, het potentieel van bedrijfsideeën kritisch evalueren op basis van omgevingsanalyse, creativiteit en logisch onderbouwde voorwaarden, innovatieve bedrijfsideeën genereren en onderbouwen en oplossingen aandragen voor de implementatie ervan in de markt.</p>
	<p>Ondernemerschap: definitie, vormen en proces</p> <p>Ondernemerschap: macrobenadering (rol in de economie en de maatschappij)</p>

<p>Algemene inhoud van de cursus</p>	<p>Ondernemende organisatie: kenmerken en prestaties</p> <p>Ondernemer: ondernemend denken, houding en gedrag</p> <p>Sociaal ondernemerschap</p> <p>Kansgericht ondernemerschap: het verkennen en beoordelen van kansen</p> <p>Het ontwerpen en opstellen van een bedrijfsplan</p> <p>Financieringsbronnen voor bedrijven</p>
<p>Ondernemerschap en digitale content</p>	<p>Ondernemerschap: definitie, vormen en proces</p> <p>Ondernemerschap: macrobenadering (rol in de economie en de maatschappij)</p> <p>Ondernemende organisatie: kenmerken en prestaties</p> <p>Ondernemer: ondernemend denken, houding en gedrag</p> <p>Sociaal ondernemerschap</p> <p>Kansgericht ondernemerschap: het verkennen en beoordelen van kansen</p> <p>Het ontwerpen en opstellen van een bedrijfsplan</p> <p>Financieringsbronnen voor bedrijven</p>
<p>Methodologie</p>	<p>De tienpuntsschaal en het cumulatieve evaluatiesysteem worden toegepast. De eindbeoordeling van de module bestaat uit de som van de vermenigvuldigingen van de cijfers van de tussentijdse toetsen en de eindtoets, vermenigvuldigd met wegingscoëfficiënten (percentagecomponenten).</p>
<p>Activiteiten</p>	<p>Discussie, college, casusanalyse (casestudie), tutorials, probleemgestuurd leren, teamproject</p>
<p>Evaluatie</p>	<p>Beoordeling door vakgenoten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideeën genereren, proactief samenwerken in teamverband • Actieve betrokkenheid bij de voorbereiding van het groepsproject • Kwaliteit en volledigheid van de uitgevoerde taken • Vermogen om de tijd te plannen <p>Probleemoplossende taak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De logische structuur van het project, de volwassenheid en argumentatie van de gepresenteerde ideeën, de geldigheid van de conclusies en aanbevelingen; • Niveau van geletterdheid, naleving van de eisen van de schriftelijke werken van KTU.

	<p>Mondelinge presentatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit van de mondelinge presentatie: duidelijke en logische structuur van de presentatie, correcte omschrijving van de opdracht, efficiënt tijdsbeheer tijdens de presentatie, afwezigheid van grammaticale en stilistische fouten. • De antwoorden op de vragen zijn volledig en redelijk, de student toont kennis van het onderwerp en is in staat om erover te discussiëren <p>Schriftelijk examen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volledigheid en argumentatie van de antwoorden, presentatie van praktische voorbeelden die het antwoord aanvullen.
Deelnemersprofiel	Toelatingseisen: Inleiding tot de bedrijfskunde

Bron: www.ktu.edu

Cursusevaluatie.

De cursus wordt geëvalueerd door middel van een informeel gesprek met de coördinator van het trainingsprogramma, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

- *Resultaten:*
 - a. *Het aantal studenten dat de cursus afrondt: 25 studenten per jaar.*
 - b. *Sterke punten van de cursus: teamwork; interdisciplinaire teams; studenten gebruiken verschillende methoden, zoals pitchen en andere; gastcolleges;*
 - c. *Zwakke punten van de cursus: de studenten zijn eerstejaars, en voor hen is het moeilijk om in interdisciplinaire teams te werken; ze worstelen met rolperceptie;*
- *Benodigde competenties voor het opzetten van door de gemeenschap geleide ondernemingen: Samenwerking; Creativiteit; Motivatie en doorzettingsvermogen.*

Tabel 35. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (2), Litouwen

Titel van het trainingsprogramma	Bedrijfskunde en ondernemerschap, SEB,
Titel van de cursus / onderwerp	Innovatiemanagement
Universiteit	Technische Universiteit Kaunas
Algemene competenties van de cursus	<p>Kan de principes van innovatiemanagement, de interactie tussen innovatie en ondernemerschap, innovatietypologieën, innovatiemanagementmodellen en de managementkenmerken van verschillende soorten innovatie evalueren.</p> <p>Is in staat theoretische kennis en op onderzoek gebaseerde ervaring aan te passen voor de analyse van innovatiemanagementgerelateerde problemen binnen een specifieke organisatie (sector), waarbij kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden worden gecombineerd.</p> <p>Kan de randvoorwaarden voor de evolutie van innovatiemodellen identificeren, de activiteiten op het gebied van innovatiemanagement en de succesprincipes ervan kritisch analyseren en evalueren vanuit een zakelijk of duurzaam ontwikkelingsperspectief.</p> <p>Is in staat om innovatiemanagementmodellen aan te passen aan verschillende sectoren en op creatieve wijze innovatiemanagementoplossingen in de praktijk te modelleren.</p> <p>Is in staat om de verschillende fasen van innovatiemanagement te coördineren en op creatieve wijze beslissingen te nemen over de commercialisering van innovaties in een geglobaliseerde omgeving.</p> <p>Is in staat dynamisch te reageren op de omgeving van innovatieactiviteiten en innovatieve oplossingen praktisch toe te passen, waarbij blijkt wordt gegeven van leiderschapskwaliteiten op het gebied van innovatie, gebaseerd op persoonlijke vaardigheden en inzicht in de context van de activiteit.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	Kan de principes van innovatiemanagement, de interactie tussen innovatie en ondernemerschap, innovatietypologieën, innovatiemanagementmodellen en de managementkenmerken van verschillende soorten innovatie evalueren.
Algemene inhoud van de cursus	<p>Typologie van innovatie en basismodellen voor innovatiemanagement</p> <p>Innovatieactiviteiten binnen het bedrijf, innovatiegolven en industriële revoluties.</p> <p>Soorten en modellen voor innovatiemanagement (Stage Gate) en de kritiek daarop.</p> <p>Theoretische achtergrond voor innovatiemanagement</p> <p>Open innovatie, sociale innovatie en het beheer ervan.</p> <p>Innovatiemanagementproces (1): selectie van ideeën, creativiteit en conceptontwikkeling</p>

	<p>Innovatiemanagementproces (2): concepttesten, prototypes en commercialisering op de markt</p> <p>De rol en betrokkenheid van de klant in het innovatiemanagementproces</p>
Ondernemerschap en digitale content	
Methodologie	<p>De tienpuntsschaal en het cumulatieve evaluatiesysteem worden toegepast. De eindbeoordeling van de module bestaat uit de som van de vermenigvuldigingen van de cijfers van de tussentijdse toetsen en de eindtoets, vermenigvuldigd met wegingscoëfficiënten (percentagecomponenten).</p>
Activiteiten	<p>Discussie, college, casusanalyse (casestudie), tutorials, probleemgestuurd leren, teamproject</p>
Evaluatie	<p>Beoordeling door vakgenoten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideeën genereren, proactief samenwerken in teamverband • Actieve betrokkenheid bij de voorbereiding van het groepsproject • Kwaliteit en volledigheid van de uitgevoerde taken • Vermogen om de tijd te plannen <p>Probleemoplossende taak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De logische structuur van het project, de volwassenheid en argumentatie van de gepresenteerde ideeën, de geldigheid van de conclusies en aanbevelingen; • Niveau van geletterdheid, naleving van de eisen van de schriftelijke werken van KTU. <p>Mondelinge presentatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit van de mondelinge presentatie: duidelijke en logische structuur van de presentatie, correcte omschrijving van de opdracht, efficiënt tijdsbeheer tijdens de presentatie, afwezigheid van grammaticale en stilistische fouten. • De antwoorden op de vragen zijn volledig en redelijk, de student toont kennis van het onderwerp en is in staat om erover te discussiëren <p>Schriftelijk examen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volledigheid en argumentatie van de antwoorden, presentatie van praktische voorbeelden die het antwoord aanvullen.
Deelnemersprofiel	<p>Toelatingseisen: Engels, niveau B2, C1 of gelijkwaardig.</p>

Bron: www.ktu.edu

Cursusevaluatie.

De cursus wordt geëvalueerd door middel van een informeel gesprek met de coördinator van het trainingsprogramma, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Resultaten:
 - a. Het aantal studenten dat de cursus afrondt: ongeveer 50 studenten per jaar.
 - b. Sterke punten van de cursus: teamwork; gastcolleges van Kaunas Tech-Park; actuele kennis over productontwikkeling; actuele kennis over innovatiemanagement.
 - c. Zwakke punten van de cursus: soms werd er onvoldoende tijd besteed aan het uitleggen van de theorie; studenten verliezen hun interesse wanneer ze 16 weken lang aan hetzelfde project werken.
 - d. Competenties die nodig zijn voor het opzetten van door de gemeenschap geleide ondernemingen: Visie; Samenwerking; Creativiteit; Motivatie en doorzettingsvermogen; Middelen mobiliseren; Financiële en economische geletterdheid.

Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's

Tabel 36. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's, Litouwen

Titel van het trainingsprogramma	Innovatiemanagement en ondernemerschap Cursus: Technologisch ondernemen
Universiteit	Technische Universiteit Kaunas
Algemene competenties van de cursus	<p>De student is in staat een technologische onderneming te initiëren en een businessmodel te ontwikkelen voor een technologiegedreven bedrijf. Dat wil zeggen, hij (zij) kan een businessidee genereren, kent de belangrijkste technieken voor het genereren van businessideeën, is in staat een team voor een technologische onderneming samen te stellen dat voldoet aan de gewenste competenties en de levenscyclus van het team, en kan tevens optreden als businessmentor voor een startup. Hij (zij) kent de technieken voor het zoeken naar en evalueren van technologische businesskansen, inclusief marktvalidatietechnieken, en methoden voor zakelijke communicatie.</p> <p>De student is in staat om een technologieonderneming in de praktijk te brengen, door een businessmodel te ontwerpen, marktvalidatie voor het technologiebedrijfsidee uit te voeren, een go-to-marketstrategie te definiëren en ondernemende marketingbeslissingen te nemen, gecombineerd met agile productontwikkeling en technieken voor het bijsturen van het bedrijfsidee binnen verschillende contexten van technologieondernemingen.</p> <p>De student is in staat om het concept van een technologieonderneming schriftelijk en mondeling te communiceren, begrijpt de basisrelaties van risicokapitaal en kan een idee voor een technologieonderneming, een businessmodel en financiële parameters presenteren aan de doelgroep (bedrijfsaccelerators, investeerders, enzovoort).</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	De student is in staat om een technologieonderneming in de praktijk te brengen, door een businessmodel te ontwerpen, marktvalidatie voor het technologiebedrijfsidee uit te voeren, een go-to-marketstrategie te definiëren en ondernemende marketingbeslissingen te nemen, gecombineerd met agile productontwikkeling en technieken voor het bijsturen van het bedrijfsidee binnen verschillende contexten van technologieondernemingen.
Algemene inhoud van de cursus	oprichting van een technologiebedrijf Technologisch ondernemen: fundamentele theorieën Het zoeken naar kansen voor technologische ondernemingen en het voorspellen van technologische ontwikkelingen: de STEAM-aanpak Technologisch ondernemerschap in snelgroeende markten met een hoge technologie-intensiteit (HGIE). Technologie-onderneming in actie Industriële en technologische venturestrategie Ontwerp van een bedrijfsmodel voor technologische ondernemingen en complexe oplossingen. Technologische initiatieven in wereldwijde netwerken van innovators

	<p>Circulariteitgedreven technologie en de bijzonderheden van venture capital</p> <p>Digitaliseringsgedreven technologie-ondernemingen</p> <p>Ecosysteem voor snelgroeende technologiebedrijven: de weg bewandelen</p>
Ondernemerschap en digitale content	
Methodologie	Meer dan 25% van de studiemodule wordt aangeboden als fysiek onderwijs op de campus en meer dan 25% van het studieprogramma wordt aangeboden als afstandsonderwijs in een virtuele omgeving.
Activiteiten	<p>Discussie, groepswork, gastcolleges, teamproject, tutorials</p> <p>Workshop creativiteit, lezing, reflectief leren, teamproject</p> <p>Reflectief leren,</p>
Evaluatie	<p>Reflectie op actie</p> <p>Mondelinge presentatie</p> <p>Projectrapport</p> <p>Computergestuurd examen</p>
Deelnemersprofiel	Toelatingseisen voor de studie: basiskennis van het bedrijfsleven, Engels niveau C1 of gelijkwaardig.

Bron: www.ktu.edu

Cursusevaluatie.

De cursus wordt geëvalueerd door middel van een informeel gesprek met de coördinator van het trainingsprogramma, waarbij de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Resultaten:
 - a. Het aantal studenten dat de cursus afrondt: ongeveer 30 studenten per jaar.
 - b. Sterke punten van de cursus: teamwork; simulaties; gastcolleges van bedrijven; gastcolleges van experts uit verschillende vakgebieden, zoals Lego-innovatie; actuele kennis over innovatiemanagement; studenten bezoeken CERN; tips en trucs van experts.
 - c. Uitdagingen van de cursus - Sommige studenten missen basiskennis omdat ze uit verschillende achtergronden komen.
 - d. Competenties die nodig zijn voor het opzetten van door de gemeenschap geleide ondernemingen: Kansen herkennen; Visie; Samenwerken; Creativiteit; Motivatie en doorzettingsvermogen; Middelen mobiliseren; Financiële en economische geletterdheid; Leren door ervaring; Omgaan met onzekerheid, dubbelzinnigheid en risico.

3. Griekenland

In dit onderdeel worden de praktijken beschreven die nabijgelegen universiteiten op regionaal niveau uitvoeren voor zowel bachelor- als masteropleidingen.

Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen

Tabel 37. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen, Griekenland

Titel van het trainingsprogramma	Informatica
Titel van de cursus / onderwerp	Sociaal ondernemerschap
Universiteit	Universiteit van Kreta
Algemene competenties van de cursus	<p>Na succesvolle afronding van de cursus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zal de diverse vormen en verschillende soorten ondernemingen die deel uitmaken van de sociale en solidaire economie (SSE) kennen en begrijpen. <p>Ze zullen de historische ontwikkeling van de sector in Griekenland, het fundamentele theoretische kader en belangrijke verwante concepten herkennen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wees bekend met de basisprincipes van organisatie, strategieën en ontwikkelingsmodellen van sociale ondernemingen. - zal het concept van sociale innovatie en de uitingen ervan in verschillende bedrijfsmodellen begrijpen. - zal bekend zijn met de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en hoe moderne sociale ondernemingen kunnen bijdragen aan de realisatie ervan. - Beschikken over kennis van de economische, sociale, politieke en technologische uitdagingen waarmee moderne sociale ondernemingen in een Europese en internationale context worden geconfronteerd. - hebben kennis van de belangrijkste beleidsmaatregelen voor de ontwikkeling van de sociale en solidaire economie en de versterking van sociaal ondernemerschap in Griekenland, en erkennen de bijdrage van Europese en internationale organisaties, alsmede stedelijke, sociale en milieubewegingen, aan het vormgeven van de doelstellingen en resultaten van sociaal ondernemerschap.
Ondernemerschap en digitale competenties	
Algemene inhoud van de cursus	<p>De belangrijkste thematische assen binnen de cursus zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociale economie en ondernemerschap: basisbegrippen en de Griekse en internationale ervaring. - Historische ontwikkeling en ideologische benaderingen van de sociale economie. - Geschiedenis van sociaal ondernemerschap: Theoretisch kader, alternatieve bedrijfsmodellen, organisatie, marketing en leiderschap aan de hand van hedendaagse voorbeelden uit Griekenland en het buitenland, ontwikkeling van een bedrijfsplan, belangrijkste middelen en financieringsinstrumenten, meting van de sociale impact.

	<ul style="list-style-type: none"> - Sociale innovatie: Soorten, belang voor het bedrijfsleven en ontwikkeling, beleidsmaatregelen, gevolgen en resultaten. - Overheidsbeleid ter ondersteuning van de sociale economie en het ondernemerschap in Griekenland en de EU.
Ondernemerschap en digitale content	
Methodologie	De cursus bestaat uit hoorcolleges en omvat zowel theoretische uitleg als activiteiten en discussies over publicaties, voorbeelden (casestudies), empirisch bewijs en relevante onderzoeken (onderzoeksrapporten).
Activiteiten	
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> - Opdracht (project) en presentatie: bonus tot +2 punten. - Ontwikkelingsvragen - schriftelijk tentamen aan het einde van het semester (100%). <p>De beoordelingscriteria worden nauwkeurig gespecificeerd en zijn te vinden op de cursuspagina.</p>
Deelnemersprofiel	Bachelorstudent aan de faculteit Informatica van de Universiteit van Kreta.

Tabel 38. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (2), Griekenland

Titel van het trainingsprogramma	Marketing en communicatie
Titel van de cursus / onderwerp	Sociaal ondernemerschap
Universiteit	Economische Universiteit van Athene
Algemene competenties van de cursus	<p>Na afloop van de cursus zullen de studenten:</p> <p>De basisbegrippen van sociaal ondernemerschap begrijpen.</p> <p>Beschikken over de kennis en vaardigheden voor het opzetten en beheren van sociale ondernemingen.</p> <p>in staat zijn om de praktijken van sociale ondernemingen in de Griekse en internationale omgeving kritisch te evalueren.</p> <p>kunnen modellen, technieken en hulpmiddelen in de praktijk gebruiken</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	
Algemene inhoud van de cursus	<p>De cursus laat deelnemers kennismaken met een aantal concepten van sociaal ondernemen, zoals:</p> <p>Sociale economie - sociaal ondernemerschap</p> <p>Sociaal ondernemerschap - sociaal versus conventioneel ondernemerschap</p> <p>Sociale onderneming versus sociaal ondernemerschap</p> <p>Sociaal leiderschap</p> <p>Uitdagingen en trends in sociaal ondernemen</p> <p>Bedrijfsmodellen van sociale ondernemingen in de Griekse en internationale context.</p>
Ondernemerschap en digitale content	
Methodologie	Theoretische/praktische colleges en studentenpresentaties
Activiteiten	Theoretische/praktische colleges en studentenpresentaties

Evaluatie	Schriftelijk examen en verplichte opdracht
Deelnemersprofiel	Bachelorstudent Marketing en Communicatie aan de Economische Universiteit van Athene.

Tabel 39. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (3), Griekenland

Titel van het trainingsprogramma	Afdeling Landbouwbedrijfskunde en Toeleveringssystemen
Titel van de cursus / onderwerp	Sociaal ondernemerschap en duurzame ontwikkeling
Universiteit	LANDBOUWUNIVERSITEIT VAN ATHENE
Algemene competenties van de cursus	<p>Het doel van de cursus is:</p> <p>Het doel is studenten vertrouwd te maken met het algemene beeld van de oriëntatie en het verloop van een sociale onderneming, met de formulering en implementatie van de strategie, met de nadruk op het gebruik van technologie, kennis en innovatie, het creëren van kennisgedreven, sociale en duurzame start-ups en start-ups gebaseerd op kennis, waarbij strategie (technologisch en ondernemend) wordt beschouwd als een dynamisch proces van het benutten van de eigen middelen en capaciteiten.</p> <p>Studenten vertrouwd maken met de bijdrage van sociaal ondernemerschap aan duurzame ontwikkeling.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	<ul style="list-style-type: none"> - Het zoeken, analyseren en synthetiseren van gegevens en informatie, met gebruikmaking van alle twee de benodigde technologieën. - Aanpassen aan nieuwe situaties - Besluitvorming - Zelfstandig werken - Teamwork - Bevordering van vrij, creatief en deductief denken - Respect voor diversiteit en multiculturalisme - Blik maatschappelijke, professionele en ethische verantwoordelijkheid en gendergevoeligheid.
Algemene inhoud van de cursus	
Ondernemerschap en digitale content	
	Er wordt een combinatie van onderwijs- en leermethoden gebruikt om studenten actief te betrekken en de praktische toepassing van de te toetsen thema's te waarborgen: hoorcolleges met behulp van audiovisuele media, analyse en discussie van casestudies over reële operationele vraagstukken, ervaringsgerichte

Methodologie	(groeps)oefeningen en het bekijken van relevante video's. Daarnaast werken studenten aan een individueel of groepsproject. Ook worden artikelen, audiovisueel materiaal van hoorcolleges, webadressen, nuttige informatie, casestudies en oefeningen voor studenten online in de e-class geplaatst.
Activiteiten	Theoretische/praktische colleges en studentenpresentaties
Evaluatie	<p>De evaluatieprocedure zal worden uitgevoerd in de taal waarin de cursus wordt aangeboden (Grieks of Engels) en bestaat uit:</p> <p>i) Verplicht schriftelijk eindexamen aan het einde van het semester (weging van ten minste 70%), inclusief een meerkeuzetoets en/of essayvragen en/of probleemoplossende opdrachten.</p> <p>Beoordelingscriteria: juistheid, volledigheid, duidelijkheid</p> <p>ii) Verplicht schriftelijk tussentijds examen of schriftelijke opdracht (weging 30%)</p> <p>Beoordelingscriteria: juistheid, volledigheid, duidelijkheid</p>
Deelnemersprofiel	Bachelorstudent aan de afdeling Landbouwbedrijfskunde en Supply Chain Management van de Landbouwuniversiteit van Athene.

Evaluatie van het programma of de cursus. Geen informatie beschikbaar.

Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's

Tabel 40. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's (1), Griekenland

Titel van het trainingsprogramma	Strategieën voor sociale innovatie en ontwikkeling
Universiteit	Universiteit van de Peloponnesus
Algemene competenties van de cursus	<p>Het interinstitutionele postdoctorale programma "Sociale innovatie en ontwikkelingsstrategieën" is gericht op de postdoctorale specialisatie van wetenschappers uit diverse vakgebieden in vraagstukken die verband houden met de academische onderwerpen sociale innovatie (sociaal ondernemerschap, sociale economie, innovatieclusters, institutionele structuur en werking, start-ups, incubators) en ontwikkelingsstrategieën (economische, sociale, structurele, culturele, individuele en culturele) op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.</p> <p>De masteropleiding is de enige in Griekenland die de onderwerpen sociale innovatie en ontwikkeling theoretisch, praktisch en functioneel combineert. De opleiding heeft als missie enerzijds onderzoek te bevorderen en anderzijds de theoretische kennis en kritische benadering van deze wetenschappelijke onderwerpen te verdiepen. Hiermee worden studenten de nodige vaardigheden bijgebracht voor een wetenschappelijke en professionele carrière, en bovendien voor hun actieve deelname aan ontwikkelingsactiviteiten ten behoeve van het maatschappelijk welzijn.</p>
Ondernemerschap en digitale competenties	<p>De masteropleiding is gericht op de postdoctorale specialisatie van wetenschappers uit diverse disciplines in vraagstukken die verband houden met de academische onderwerpen sociale innovatie (sociaal ondernemerschap, sociale economie, innovatieclusters, institutionele structuur en werking, start-ups, incubators) en ontwikkelingsstrategieën (economisch, sociaal, structureel, cultureel, individueel) op lokaal, regionaal, nationaal, Europees en internationaal niveau, op een interdisciplinaire basis. In deze context streeft de masteropleiding er enerzijds naar onderzoek te bevorderen en anderzijds de theoretische en kritische benadering van deze wetenschappelijke onderwerpen te verdiepen, de nodige vaardigheden aan te reiken voor een wetenschappelijke en professionele carrière, de bovengenoemde onderwerpen te consolideren, maar ook om studenten actief te laten deelnemen aan ontwikkelingsactiviteiten gericht op maatschappelijk welzijn.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>Sociale innovatie</p> <p>Economie van de ontwikkeling</p> <p>Bestuur en participatiebeleid</p> <p>Sociale economie</p> <p>Onderzoeksmethodologie</p> <p>Digitale technologie en innovatie</p> <p>Regionale ontwikkeling en holistische strategische plannen</p> <p>Sociale impactanalyse</p> <p>Economie van cultuur</p> <p>Arbeidsmarkt en ontwikkeling</p>

Ondernemerschap en digitale content	
Methodologie	De vakken zijn verplicht en worden fysiek op de campus gegeven, of een deel van het programma (tot 35%) kan op afstand worden aangeboden. Studenten moeten 60 ECTS behalen met de vakken en 30 ECTS met hun scriptie om af te studeren.
Activiteiten	Cursussen, seminars, laboratoriumoefeningen, hoorcolleges, studiereizen
Evaluatie	De beoordeling van de prestaties van studenten in elk vak gebeurt door middel van examens die schriftelijk, mondeling, practicum, verplichte/facultatieve opdrachten, meerkeuzevragen of een combinatie hiervan kunnen zijn.
Deelnemersprofiel	Bachelorgraad Vloeiende beheersing van de Engelse taal

Tabel 41. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's (2), Griekenland

Titel van het trainingsprogramma	Sociale en Solidariteitseconomie
Universiteit	Griekse Open Universiteit
Algemene competenties van de cursus	<p>Na afronding van de masteropleiding Sociale en Solidariteitseconomie (hierna SSE) zijn afgestudeerden in staat om:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Begrijp de inhoud, geschiedenis en grondslagen van het concept SSE. ● Inzicht verkrijgen in de fundamentele theoretische en epistemologische uitgangspunten en de centrale argumenten van hedendaagse benaderingen van sociaal-economisch onderzoek. ● Onderscheid de verschillende vormen en typen ondernemingen, arbeidsbeloning, financiering en transacties binnen het MKB. ● Benader hedendaagse theorieën over de commons kritisch. ● Maak uzelf vertrouwd met technologieën en werkwijzen die gebaseerd zijn op of gericht zijn op het gemeenschappelijke goed. ● Onderzoek de gemeenschappelijke goederen op een interdisciplinaire en veelzijdige manier, waarbij theoretische studie en discussie worden gecombineerd met ervaringsgerichte en participatieve leerprocessen. ● Identificeer de kansen en uitdagingen die voortvloeien uit het ontstaan van nieuwe samenwerkingsmodellen voor de productie van gemeenschappelijke goederen. ● Inzicht krijgen in verschillende benaderingen van ontwikkelingsbeleid en de ruimtelijke parameters ervan onderscheiden. ● Inzicht in verschillende benaderingen van sociale innovatie. ● Ontwerp de organisatie en ontwikkeling van SSE op gemeenschaps-, lokaal of regionaal niveau. ● Inzicht hebben in de doelstellingen en politieke belangen van overheidsbeleid, evenals de factoren die dit beleid in specifieke landen vormgeven. ● Benader de relatie tussen de staat en sociaal-emotioneel leren vanuit een historisch en kritisch perspectief. ● Begrijp de historische context van de politieke strijd rondom SSE. ● Ontwerp de implementatie van overheidsbeleid voor sociaal-economisch ondernemerschap. ● Benader de relatie tussen sociale bewegingen en sociaal-emotioneel leren vanuit een historisch en kritisch perspectief. ● Identificeer en evalueer zakelijke "kansen" en innovatieve vooruitzichten op het gebied van sociale en sociale engineering. ● Inzicht hebben in recente economische en technologische ontwikkelingen en de impact daarvan op SSE beoordelen.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Ontwikkel en coördineer management- en operationele strategieën voor MVO-initiatieven. ● Ontwikkel passende strategieën voor de positionering en differentiatie van producten en diensten. ● Begrijp de voorwaarden die gelden voor het creëren van verschillende soorten groepen en de fasen van hun ontwikkeling. ● Begrijp de factoren die de groepsdynamiek beïnvloeden. ● Ontwerp en promoot communicatiemodellen onder degenen die betrokken zijn bij SSE-initiatieven. ● Stel technieken voor om conflicten binnen een groep op te lossen. ● Ontwerp processen voor reflectie en zelfevaluatie van groepsprojecten. ● Begrijp de diversiteit aan MVO-managementmodellen. ● Ondersteun de leden van SSE-initiatieven bij het ontwerpen en implementeren van besluitvormings- en bestuursmodellen. ● Organiseer de administratieve functies van een MKB-onderneming. ● Coördineer de medewerkers van MKB-organisaties op een collectieve manier. ● Plan en bewaak de uitvoering van het productieprocesplan. ● Stel de financiële behoeften van een MKB-onderneming vast. ● Inzicht hebben in het Europees en nationaal beleid inzake de financiering van mkb-ondernemingen en het beheren van de jaarrekeningen van deze ondernemingen. ● Zoek en evalueer beschikbare alternatieve financieringsbronnen voor MKB-ondernemingen. ● Beoordeel de potentiële risico's van alternatieve financieringsbronnen voor het bereiken van hun specifieke doelen. ● Neem beslissingen onder onzekere en risicovolle omstandigheden door de investeringsbereidheid van de MKB-onderneming te bewaken.
Ondernemerschap en digitale competenties	<p>Hetzelfde geldt voor de algemene competenties.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>Concepten en theorieën van de sociale en solidaire economie</p> <p>Organisatievormen en -typen van de sociale en solidaire economie</p> <p>De commons: een alternatief paradigma</p> <p>Territoriale ontwikkeling, sociale innovatie en sociale en solidaire economie</p> <p>Publiek beleid en institutioneel kader voor de sociale en solidaire economie</p> <p>Sociale bewegingen, de staat en de sociale en solidaire economie)</p>

	Bedrijfsplanning voor de sociale en solidaire economie Bestuur van sociale ondernemingen Financieel beheer en financiering van ondernemingen in de sociale en solidaire economie.
Ondernemerschap en digitale content	
Methodologie	De cursussen worden op afstand aangeboden en studenten moeten 120 ECTS-punten behalen en hun scriptie afronden om hun diploma te verkrijgen. De duur van de opleiding is twee academische jaren.
Activiteiten	Cursussen, seminars, laboratoriumoefeningen, hoorcolleges
Evaluatie	De prestaties van studenten in elk vak worden beoordeeld door middel van examens.
Deelnemersprofiel	Kandidaten met een diploma of graad in een relevant vakgebied komen in aanmerking. De voertaal is Grieks. Kennis van een vreemde taal en vertrouwdheid met het gebruik van computers, e-mail en internet zijn zeer nuttig voor het volgen van het programma.

Evaluatie van het programma of de cursus. Geen informatie beschikbaar.

1. België

In dit onderdeel moeten praktijken worden beschreven die door nabijgelegen universiteiten op regionaal niveau worden uitgevoerd, zowel voor bachelor- als masteropleidingen. Voeg ook een interessante praktijk op nationaal niveau toe. Vul hiervoor de tabel met de algemene inhoud van de cursus in en evalueer het opleidingsprogramma. Deze evaluatie vindt plaats door middel van informele gesprekken met de coördinator/directeur van de cursus, het programma of het vak, volgens de richtlijnen voor het afnemen van dit gesprek.

Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen

Tabel 42. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (1), België

Titel van het trainingsprogramma	Maatschappelijk werk (UCLL)
Titel van de cursus / onderwerp	Sociaal ondernemerschap en systeemverandering (B-UCLL-MBW36C)
Universiteit	University college Leuven Limburg (UCLL)
Algemene competenties van de cursus	<p>Doelstellingen</p> <p>Leerlingen begrijpen en kunnen verschillende denkkaders toepassen met betrekking tot veranderingsprocessen en hun context. Leerlingen herkennen kansen en kunnen verandering teweegbrengen.</p> <p>Leerlingen krijgen inzicht in hoe ze met verandering omgaan (voorkeursgedrag) en welke vaardigheden nodig zijn om verandering teweeg te brengen.</p> <p>Studenten kunnen veranderingen teweegbrengen in individuele systemen.</p> <p>Studenten hebben vaardigheden ontwikkeld (wendbaarheid, flexibiliteit en stabiliteit, omgaan met chaos,...).</p> <p>Studenten zijn ondernemend en nemen de verantwoordelijkheid voor hun eigen project. Daarbij tonen ze creativiteit en innovatie.</p> <p>Studenten hebben een basiskennis van frameworks die veranderingsprocessen ondersteunen (agile, storyweaver, framework Cynefin, impact, nieuwe vormen van economie en nieuwe sociale bedrijfsmodellen).</p> <p>Beoogde competenties.</p> <p>OLR5 - De PBa verbindt zich met de mogelijkheden en beperkingen van individuen, groepen en gemeenschappen, rekening houdend met de context waarin zij zich bevinden.</p> <p>OLR 8 - De PBa-maatschappelijk werker ontwerpt en begeleidt maatschappelijk werkprocessen (praktijken), ook in complexe situaties. Daartoe gebruikt hij/zij relevante kennis en methodische vaardigheden om effectief en innovatief te zijn.</p> <p>OLR 10 - Het PBa-maatschappelijk werk verbindt individuen, groepen en gemeenschappen opnieuw met de maatschappij en vice versa.</p> <p>OLR 14 - De PBa-student maatschappelijk werk ontwikkelt continu vaardigheden en reflecteert op zijn werk.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Inzicht in contexten en gemeenschappen

<p>Ondernemerschap en digitale competenties</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Het ontwerpen en begeleiden van ondernemingsprocessen ● Het verbinden van individuen, groepen en gemeenschappen met de samenleving. ● Continue ontwikkeling van vaardigheden en reflectie <p>Deze inhoudelijke gebieden sluiten aan bij de beschreven competenties en kunnen studenten helpen de nodige vaardigheden en kennis te ontwikkelen om effectief deel te nemen aan ondernemende initiatieven binnen de context van sociaal werk.</p>
<p>Algemene inhoud van de cursus</p>	<p>Studenten leren innovatief na te denken over oplossingen voor specifieke maatschappelijke problemen. Ze krijgen meer inzicht in sociaal ondernemerschap en systeemverandering door middel van ervaringsgerichte activiteiten. We laten ze zelf ervaren dat je dingen in beweging kunt krijgen door je eigen denkwijze en manier van handelen. Dit geldt zowel binnen als buiten de organisatie. De focus ligt op innovatief denken en handelen, ondernemerschap en creativiteit.</p> <p>Studenten leren dat ze 'altijd' de macht hebben om iets aan het systeem te veranderen (als onderdeel van het systeem, als je erbuiten staat) door andere standpunten in te nemen en andere vaardigheden te gebruiken.</p> <p>Het gaat dus niet alleen om competenties en vaardigheden, maar vooral om een andere denkwijze, waarbij we beginnen met te geloven in onze sterke punten en mogelijkheden, naar de toekomst kijken en durven los te laten en onze comfortzone te verlaten. (Waarderend onderzoek en toekomstscenario's).</p> <p>Complexe vraagstukken vereisen een andere aanpak dan de conventionele. We hebben Design Thinking als leidraad gekozen, omdat onderzoek heeft aangetoond dat deze creatieve – en empathische – manier van denken bijdraagt aan de vooruitgang bij het vinden van oplossingen voor complexe problemen.</p> <p>Design thinking draait om het ontwikkelen van diepgaande empathie voor de 'gebruiker', de mens, en het bedenken van oplossingen die aan hun behoeften voldoen.</p> <p>We willen dat studenten dit concrete proces doorlopen door nauw samen te werken met een concrete organisatie en een netwerk op te bouwen. Tijdens coachingsessies stimuleren we studenten om te reflecteren op zowel hun eigen veranderingsproces als het veranderingsproces dat gaande is binnen hun concrete project.</p> <p>Modellen die we gebruiken, zoals Bateson's Logische Niveaus, bieden hulpmiddelen om te reflecteren op het niveau van de organisatie/het project, maar ook op het niveau van het individu. (Ik als student, ik als veranderaar, ik als 'wicked-architect')</p>
	<p>De inhoud van deze cursus met betrekking tot ondernemerschap richt zich op het stimuleren van innovatief denken, ondernemend handelen en creativiteit om</p>

Ondernemerschap & Digitale Content-gerelateerd

maatschappelijke problemen effectief aan te pakken. Hieronder een overzicht van de belangrijkste elementen:

- Sociaal ondernemerschap en systeemverandering:
- Studenten verkennen het concept van sociaal ondernemerschap en leren hoe ze systemische verandering in de samenleving teweeg kunnen brengen. Ze nemen deel aan ervaringsgerichte leeractiviteiten om te begrijpen hoe individuele denkwijzen en acties impactvolle verandering kunnen bewerkstelligen, zowel binnen als buiten organisaties.
-
- Denkpatroonverandering en zelfredzaamheid: De cursus legt de nadruk op een denkwijze die gericht is op sterke punten, mogelijkheden en toekomstgericht denken. Studenten worden aangemoedigd om uit hun comfortzone te stappen, onzekerheid te omarmen en te geloven in hun vermogen om verandering teweeg te brengen binnen complexe systemen.
-
- Design Thinking-aanpak: Design Thinking is een centrale methodologie voor probleemoplossing en innovatie. Studenten leren zich diepgaand in te leven in belanghebbenden, hun behoeften te identificeren en samen oplossingen te creëren die effectief inspelen op uitdagingen in de praktijk.
-
- Praktische toepassing bij organisaties: Studenten werken nauw samen met organisaties om de principes van design thinking toe te passen bij het oplossen van concrete maatschappelijke problemen. Via praktijkgerichte projecten bouwen ze netwerken op, doen ze praktische ervaring op en dragen ze bij aan initiatieven voor positieve verandering.
-
-
- Reflectie en coaching: Gedurende de cursus nemen studenten deel aan reflectiesessies en coachingmomenten om hun eigen veranderingsproces en projectresultaten te evalueren. Modellen zoals Bateson's Logical Levels bieden kaders voor het analyseren van organisatorische en individuele dynamieken, waardoor studenten hun impact als veranderaars kunnen beoordelen.

Door deze elementen in het curriculum te integreren, ontwikkelen studenten een holistisch begrip van sociaal ondernemerschap, doen ze praktische ervaring op met het bewerkstelligen van systeemverandering en cultiveren ze de mentaliteit en vaardigheden die nodig zijn om complexe maatschappelijke vraagstukken effectief aan te pakken.

Methodologie

We beginnen met een tweedaagse bootcamp (zonder overnachting) om ervaring op te doen en je onder te dompelen in de materie. Tijdens deze bootcamp krijgen studenten inzicht in hun eigen sterke punten en vaardigheden op het gebied van veranderingsprocessen en hoe ze deze kunnen inzetten bij complexe maatschappelijke uitdagingen. Bovendien krijgen ze in een open omgeving verschillende frameworks aangereikt om hun project te starten (framework Cinefin, Design Thinking, systeemverandering en AI als onderzoeksmethode).

Studenten kiezen een complex maatschappelijk thema waaraan ze willen werken (dit kan verband houden met eerdere stage-ervaring, een toekomstige stage of andere MAD-contexten), maar uiteraard wel gekoppeld aan een MAD-context. Daarnaast kiezen studenten of ze dit project individueel of in groepen willen uitvoeren.

De cursusreeks bestaat uit coachingsessies en workshops. Tijdens de coachingsessies richten we ons op twee aspecten: enerzijds reflectie op eigen ondernemende acties (individueel) en anderzijds reflectie op het project. Studenten dienen zich voor deze coachingsessies voor te bereiden om eraan deel te kunnen nemen. Op deze manier

	<p>bouwen ze hun eigen portfolio op en leren ze initiatief te nemen bij het aangeven van behoeften.</p>
Activiteiten	<p>zie hierboven</p>
Evaluatie	<p>Studenten geven een individuele presentatie op basis van hun portfolio (welk veranderingsproces heb je doorlopen? Welke obstakels heb je overwonnen? Welke kansen heeft dit geboden en welke vaardigheden heb je ontwikkeld?).</p> <p>Studenten presenteren hun project (dit kan bijvoorbeeld een sociaal bedrijfsmodel zijn met de eerste stappen naar het opzetten van een sociale onderneming, het indienen van een subsidieaanvraag, een innovatief project binnen een organisatie, de oprichting van een netwerkorganisatie of een trainingsprogramma voor startups). Dit project kan ook gekoppeld worden aan een stageopdracht in het derde jaar of aan het BAP-programma.</p> <p>Studenten presenteren hun idee aan een deskundige jury uit het vakgebied (die het innovatieve en ondernemende aspect kan beoordelen).</p> <p>Bovendien leveren studenten per groep een portfolio in over het ondernemerspad, en individueel een portfolio over hun persoonlijke leertraject.</p>
Deelnemersprofiel	<p>Het bouwt voort op de kennis die studenten in fase 2 hebben opgedaan.</p> <p>OPO-ondernemerschap, innovatie en organisatie</p> <p>OPO Stad in verandering</p> <p>OPO-onderhandeling, bemiddeling en conflictmanagement.</p>

Tabel 43. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (2), België

Titel van het trainingsprogramma	Deze cursus is een keuzevak, wat betekent dat studenten kunnen kiezen uit de volgende programma's:
Titel van de cursus / onderwerp	Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN (B-UCLL-QD1557)
Universiteit	UCLL en KU Leuven UCLL Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN (B-UCLL-MGD26A)
Algemene competenties van de cursus	<p><i>Er wordt een interactieve en leerlinggerichte omgeving gecreëerd die exploratief, actiegericht en transformatief leren mogelijk maakt. Leerlingen worden in staat gesteld weloverwogen beslissingen te nemen en verantwoordelijke acties te ondernemen voor ecologische integriteit, economische levensvatbaarheid en een rechtvaardige en inclusieve samenleving voor huidige en toekomstige generaties. Leerlingen worden geïnspireerd om te handelen voor duurzaamheid en regeneratie binnen het kader van de VN-agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling.</i></p> <p><i>Na afronding van deze cursus zullen de studenten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>hebben gedegen kennis van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN en hun onderlinge samenhang.</i> ● <i>hebben een basiskennis van de huidige wereldwijde status en ontwikkeling van de 17 thema's van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.</i> ● <i>De noodzaak erkennen voor radicale veranderingen in de manier waarop mensen met elkaar en met de planeet samenleven.</i> ● <i>Beschikken over vaardigheden in kritisch en systematisch denken.</i> ● <i>Beschikken over vaardigheden in gezamenlijke besluitvorming en probleemoplossing.</i> ● <i>Ideeën genereren om proactief bij te dragen aan de transformatie van zichzelf en de samenleving waarin ze leven.</i> ● <i>Waarden en houdingen aannemen die relevant zijn voor het behalen van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.</i>
Ondernemerschap en digitale competenties	Deze competenties onderstrepen het veelzijdige karakter van ondernemerschap in gemeenschapsgerichte contexten, waarbij niet alleen economische haalbaarheid, maar ook sociale impact en duurzaamheid centraal staan. Voor een meer omvattende analyse specifiek voor België zou het nodig zijn om te verwijzen naar nationale documenten, trainingsprogramma's of interviews met relevante belanghebbenden die betrokken zijn bij gemeenschapsgerichte initiatieven.
Algemene inhoud van de cursus	<p>Deze cursus begint met een inleiding tot de VN-agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling en de bijbehorende conceptuele richtlijnen: Planeet, Mensen, Welvaart, Partnerschappen, Vrede (Waardigheid en Rechtvaardigheid).</p> <p>Daarna zullen de leerdoelen van deze cursus worden bereikt door de 17 SDG's te integreren in de volgende kernthema's:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. klimaatverandering 2. Rampenrisicovermindering

	<p>3. biodiversiteit</p> <p>4. Respect voor diversiteit en tolerantie</p> <p>5. Duurzame consumptie / transformatieve economie</p> <p>6. Armoedebestrijding / vermindering van ongelijkheid</p>
Ondernemerschap en digitale content	<p>Gedurende de cursus konden studenten deelnemen aan casestudies, projecten en discussies die hen aanmoedigen om ondernemersmogelijkheden te identificeren die aansluiten bij de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN en om bedrijfsplannen te ontwikkelen die inspelen op urgente mondiale uitdagingen en tegelijkertijd duurzame ontwikkeling en sociale vooruitgang bevorderen. Daarnaast konden ze leren over de rol van partnerschappen en samenwerking bij het stimuleren van positieve verandering en het vergroten van de impact.</p>
Methodologie	<p>De cursus is zo opgezet dat theoretische lessen en discussies afgewisseld worden met fundamenteel onderzoek, praktische workshops en daaropvolgende presentaties.</p> <p>o Theoretische lessen: kennis vergroten en interactieve discussies stimuleren. Gebaseerd op het leesmateriaal. o Basisonderzoek (groeps- en individueel werk): gegevens verzamelen en analyseren om wetenschappelijk onderzoek te waarderen als educatief instrument om mensen te betrekken bij duurzame ontwikkeling. o Workshops: (groepswork) theorie uitwerken en vaardigheden, waarden en attitudes bevorderen na elke theoretische les. o Studentenpresentaties (groeps- en individueel werk): studenten presenteren de resultaten van de groepsworkshops en de individuele eindopdracht aan hun klasgenoten.</p>
Activiteiten	<p>zie hierboven</p>
Evaluatie	<p>Voor deze cursus geldt een permanente evaluatie. Dit betekent dat studenten gedurende het hele semester worden beoordeeld en dat er geen apart tentamen is aan het einde van het semester. Studenten worden beoordeeld op de kwaliteit van het proces en op de kwaliteit van de producten en de presentatie van hun werk. Kenmerken van de evaluatie en de bepaling van het eindcijfer:</p> <p>Opdrachten over de thema's – 30% (individueel & groeps cijfer) Kleine opdrachten ter voorbereiding op of verwerking van de thematische sessies Schriftelijke toets* – 30% (individueel cijfer) Individuele theorie toets over de inhoud van de theoretische lessen Eindpresentatie/opgenomen videoboodschap* – 30% (groeps cijfer) Groeps presentatie van het voorstel van de studenten voor een actieve bijdrage aan duurzame ontwikkeling Zelf- en peer-evaluatie – 10% (individueel cijfer) Evaluatie van het product en de groeps presentaties en van het groepsproces</p> <p>*Studenten die België eerder moeten verlaten, zullen het schriftelijke theorie-examen online afleggen en de eindpresentatie vervangen door een opgenomen videoboodschap.</p> <p>Plagiaat is een vorm van examenfraude die bestaat uit het kopiëren van het werk (ideeën, teksten, structuren, afbeeldingen, plannen, enz.) van iemand anders zonder adequate bronvermelding, in identieke vorm of met lichte wijzigingen. Voor de</p>

	toepassing van deze regels wordt het kopiëren van eigen werk zonder adequate bronvermelding beschouwd als examenfraude. Plagiaat wordt bestraft met de sancties zoals vermeld in het Reglement Onderwijs en Examens van de Hogeschool.
Deelnemersprofiel	Vloeiende beheersing van het Engels als voertaal. Digitale vaardigheden (internet, Word, Excel, PowerPoint). Respect voor verschillen en diversiteit.

Tabel 44. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (3), België

Titel van het trainingsprogramma	Maatschappelijk werk
Titel van de cursus/het onderwerp	Sociaal-cultureel ondernemerschap (B-UCLL-MBW18S)
Universiteit	UCLL
Algemene competenties van de cursus	<p>Algemeen:</p> <p>Je levert een actieve bijdrage aan de visieontwikkeling, het beleid en het management van organisaties.</p> <p>Je stemt je (ortho)(ped)agogische handelen af op basis van kritische zelfreflectie, actuele inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en regionale, nationale, Europese en internationale ontwikkelingen.</p> <p>Concreet:</p> <p>Je bent bekend met de concepten sociaal ondernemerschap en sociale innovatie, en de bijbehorende krachtlijnen en principes.</p> <p>Binnen de sociale sector of de non-profitsector kun je de verschillende ondernemingsvormen onderscheiden, innovatieve functies, leiderschapskwaliteiten, organisatiestructuren, organisatieschema's, financieringsbronnen, preventie en samenwerkingsverbanden identificeren.</p> <p>U heeft inzicht in kwaliteitszorg en kwaliteitsdenken binnen maatschappelijke organisaties en ondernemingen en denkt en handelt kwaliteitsgericht vanuit visie, missie en kwaliteitsindicatoren.</p> <p>Je hebt inzicht in de werking van verschillende brainstorm- en creativiteitstechnieken en je bedenkt in groepsverband een creatief zorgidee.</p> <p>Je zet je zorgidee om in een concreet actieplan via BMC en waardeproposities.</p> <p>Je krijgt inzicht in hoe je een idee helder en direct kunt presenteren en hoe je de benodigde belanghebbenden kunt overtuigen.</p> <p>Je ontwikkelt zelfstandig een creatief en innovatief zorgidee, gebaseerd op je talenten en de behoeften van de cliënten/systemen/het team.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategische visie en managementbijdrage ● Aanpassing en kritische reflectie ● Kennis van sociaal ondernemerschap en innovatie

Ondernemerschap en digitale competenties	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificatie en analyse van sociale ondernemingsmodellen ● Kwaliteitsgericht denken en handelen. ● Brainstorm- en creativiteitstechnieken ● Ontwikkeling van actieplannen ● Effectieve communicatie en overtuiging ● Onafhankelijke innovatie
Algemene inhoud van de cursus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een samenleving is constant in beweging. Wat moet je doen als SCW-medewerker? 2. Missiegedreven werk: het verschil tussen innoveren en sociaal innoveren. Concepten van ondernemerschap en pionieren. 3. Sociale innovatie: kaders, goede praktijken en hefboomen om innovatie te realiseren. 4. Sociaal-cultureel ondernemerschap: competenties en instrumenten 5. Financieringsmodellen en organisatiestructuren. 6. Netwerken 7. Beslissingsmodellen 8. Media <p>De inhoud kan methodologisch, theoretisch-wetenschappelijk of praktijkgericht zijn.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een samenleving is constant in beweging. Wat moet je doen als SCW-medewerker? 2. Missiegedreven werk: het verschil tussen innoveren en sociaal innoveren. Concepten van ondernemerschap en pionieren. 3. Sociale innovatie: kaders, goede praktijken en hefboomen om innovatie te realiseren.

<p>Ondernemerschap en digitale content</p>	<p>4. Sociaal-cultureel ondernemerschap: competenties en instrumenten</p> <p>5. Financieringsmodellen en organisatiestructuren.</p> <p>6. Netwerken</p> <p>7. Beslissingsmodellen</p> <p>8. Media</p> <p>De inhoud kan methodologisch, theoretisch-wetenschappelijk of praktijkgericht zijn.</p>
<p>Methodologie</p>	<p>Dit is een trainingsonderdeel dat kennis over kaders en werkwijzen afwisselt met oefeningen en opdrachten.</p> <p>lezing</p> <p>Oefeningen in kleine groepen en individueel om vaardigheden op het gebied van ondernemerschap en innovatie te oefenen.</p> <p>Casestudy gebaseerd op materiaal van externe sprekers</p> <p>Individuele opdrachten gedurende de cursus, afgesloten met een examen, een coachingsessie en een tussentijds feedbackmoment.</p> <p>Van studenten wordt verwacht dat ze in de les aanwezig zijn.</p> <p>Er zullen sporadisch excursies plaatsvinden. De reiskosten van en naar deze excursies zijn voor rekening van de studenten.</p> <p>- De kosten voor de sprekers worden aan de student doorberekend. Het totale bedrag hiervoor bedraagt maximaal 25 euro.</p>
<p>Activiteiten</p>	
	<p>Type: Examen buiten de normale examenperiode</p> <p>Evaluatieformulier: Mondeling, Schriftelijk</p>

<p>Evaluatie</p>	<p>Vraagvormen: Open vragen</p> <p>Leermateriaal: Geen</p> <p>TOTAAL 1-20/20 puntenschaal</p> <p>Studenten schrijven een paper die ze aan het begin van de examenperiode inleveren.</p>
<p>Deelnemersprofiel</p>	<p>De vakmodule Sociaal-cultureel ondernemerschap is een gespecialiseerde vakmodule binnen de bacheloropleiding Maatschappelijk Werk. Deze module bouwt voort op andere vakken van de opleiding waarin een aantal competenties zijn verworven die in deze module van toepassing moeten zijn. Studenten die zich voor deze module inschrijven, moeten deze competenties in voldoende mate beheersen. Het ontbreken van deze competenties kan leiden tot onaanvaardbare tekortkomingen voor deze module.</p> <p>Werken aan mensenrechten</p> <p>Studenten kunnen in teamverband op een planmatige en resultaatgerichte manier een complexe opdracht uitwerken, aanpassen en evalueren.</p> <p>Studenten kunnen relevante informatie (methodologisch, wetenschappelijk, beleidsmatig) verzamelen en actief verwerken:</p> <p>Leerlingen kunnen hun eigen mening ontwikkelen, uiten en verdedigen.</p> <p>Methoden van sociaal werk.</p> <p>Studenten kunnen verschillende denk- en handelingskaders gebruiken bij de ontwikkeling van hun sociale werkpraktijk (bijv. modellen, interventies, ontwerpcirkels).</p> <p>Organiseren, ondernemerschap en innovatie.</p> <p>Studenten kunnen de rol van organisaties in onze samenleving plaatsen en hebben inzicht gekregen in het belang van ondernemerschap en innovatie voor sociaal werk.</p> <p>Werk van de sociale beweging</p>

De leerlingen hebben kennisgemaakt met het belang van sociale innovatie.

Groepsdynamiek 1

De studenten zijn getraind in het werken in en met een groep.

Tabel 45. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen (4), België

Titel van het trainingsprogramma	POC PBA Bedrijfsmanagement
Titel van de cursus/het onderwerp	Project 3: Circulair en sociaal ondernemerschap in de praktijk (B-UCLL-MBM92X)
Universiteit	UCLL
Algemene competenties van de cursus	<p>Algemene competenties (AC):</p> <p>AC 4 Je werkt effectief samen in een team.</p> <p>Doelstellingen:</p> <p>Je bent je bewust van het belang van constructieve feedback en past feedbacktechnieken toe, zowel als ontvanger als als gever. Je gaat actief aan de slag met de ontvangen feedback.</p> <p>Je kunt conflicten binnen een team op een constructieve manier en uit eigen beweging oplossen.</p> <p>AC 6 Je handelt vanuit ethische en deontologische principes.</p> <p>Je reflecteert ethisch op je persoonlijke handelingen binnen een organisatie of bedrijf en de sociale context.</p> <p>Je analyseert sociale en zakelijke situaties op basis van ethische theorieën en concepten en toetst je persoonlijke waarden en normen daaraan.</p> <p>AC 7 Je gedraagt je als een wereldburger.</p> <p>U bent bekend met het SDG-raamwerk en beseft dat duurzaamheidsprincipes en maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen een organisatie moeten worden toegepast.</p>

	<p>Je gaat op een gepaste manier om met diversiteit (binnen een organisatie) en bevordert mondiaal burgerschap.</p> <p>AC 10 Je werkt op projectbasis.</p> <p>Je stelt zelfstandig een projectplan op voor een (complexe) opdracht, past dit aan op basis van nieuwe gegevens en evalueert het.</p> <p>Je kunt verschillende parallelle taken combineren en prioriteren.</p> <p>Je communiceert over de projectresultaten en rapporteert hierover.</p> <p>Beroepsspecifieke competenties (BC):</p> <p>BC5 De PBA ontwikkelt en implementeert een adequaat marketingbeleid voor het MKB: analyseert de markt, stelt een marketingcommunicatieplan op, implementeert een verkoopbeleid en organiseert de toeleveringsketen.</p> <p>Doelstellingen:</p> <p>Om inzicht te krijgen in het marketingbeleid van de opdrachtgevende organisaties.</p> <p>Het formuleren en communiceren van verbeterpunten aan de klant.</p> <p>Werk enkele concrete marketingideeën uit.</p>
<p>Ondernemerschap en digitale competenties</p>	<p>Effectief teamwork</p> <p>Ethisch en deontologisch handelen</p> <p>Wereldburgerschap</p> <p>Projectmanagementvaardigheden</p>
<p>Algemene inhoud van de cursus</p>	<p>De studenten werken drie weken lang in teams van drie tot vier studenten als consultant voor opdrachtgevers in de circulaire en sociale economie. De deelnemende opdrachtgevers zijn startups en non-profitorganisaties die een steentje willen bijdragen aan een duurzamere planeet. Op deze manier werken de studenten heel concreet aan de implementatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) binnen een circulaire en sociale organisatie. De studenten bestuderen het businessplan van de opdrachtgever (met behulp van het Business Model Canvas), maken een klantanalyse, voeren een (kleinschalig) marktonderzoek op maat uit en werken een concreet marketing- of communicatieplan uit. Dit zijn opdrachten die MKB-studenten al eerder tijdens hun opleiding hebben gedaan, maar dan in een theoretische context. In deze OPO is het een nieuwe uitdaging, omdat ze voor een echte "klant" werken en deze competenties dus daadwerkelijk in de praktijk brengen. Bovendien doen ze dit binnen een circulaire en sociale organisatie, waardoor ze een maatschappelijk engagement kunnen nakomen dat zich richt op meerdere SDG's, zowel op duurzame als sociale SDG's (bijv. 10, 11 en 12).</p>

Ondernemerschap en digitale content	<ul style="list-style-type: none"> ● Klantconsultatieproject ● Toepassing van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) ● Business Model Canvas (BMC)-analyse ● Klantenanalyse en marktonderzoek ● Ontwikkeling van marketing- of communicatieplannen ● Maatschappelijke betrokkenheid en impact
Methodologie	
Activiteiten	<p>De studenten werken drie weken lang in teams van drie tot vier studenten als consultant voor opdrachtgevers in de circulaire en sociale economie. De deelnemende opdrachtgevers zijn startups en non-profitorganisaties die een steentje willen bijdragen aan een duurzamere planeet. Op deze manier werken de studenten heel concreet aan de implementatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) binnen een circulaire en sociale organisatie. De studenten bestuderen het businessplan van de opdrachtgever (met behulp van het Business Model Canvas), maken een klantenanalyse, voeren een (kleinschalig) marktonderzoek op maat uit en werken een concreet marketing- of communicatieplan uit. Dit zijn opdrachten die MKB-studenten al eerder tijdens hun opleiding hebben gedaan, maar dan in een theoretische context. In deze OPO is het een nieuwe uitdaging, omdat ze voor een echte "klant" werken en deze competenties dus daadwerkelijk in de praktijk brengen. Bovendien doen ze dit binnen een circulaire en sociale organisatie, waardoor ze een maatschappelijk engagement kunnen nakomen dat zich richt op meerdere SDG's, zowel op duurzame als sociale SDG's (bijv. 10, 11 en 12).</p>
Evaluatie	<p>Type: Continue evaluatie zonder examen gedurende de examenperiode.</p> <p>Beoordelingsvorm: Presentatie, Zelfevaluatie/Eersteevaluatie, Portfolio</p> <p>Vraagvorm: Open vragen</p> <p>Leermateriaal: Cursusmateriaal, computer</p> <p>TOTAAL 1-20/20 puntenschaal</p> <p>Deel 1: puntenschaal</p> <p>100% Permanente evaluatie</p> <p>Deel 2: opmerkingen</p> <p>Bij gegronde afwezigheid tijdens een permanente evaluatie stelt de student de docent persoonlijk en van tevoren op de hoogte. De student meldt zijn/haar afwezigheid tevens volgens de geldende procedure.</p> <p>Voor meer informatie, zie Toledo.</p>

Deelnemersprofiel	Heb je interesse in sociaal en circulair ondernemerschap? Beschik over een ondernemersgeest. Goed kunnen functioneren in een team.
--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evaluatie van een programma of cursus. Geen informatie beschikbaar.

1. Oostenrijk

In dit onderdeel worden praktijken beschreven die door nabijgelegen universiteiten op regionaal niveau worden uitgevoerd voor zowel bachelor- als masteropleidingen. Voeg ook een interessante praktijk op nationaal niveau toe. Vul hiervoor de tabel met de algemene inhoud van de cursus in en evalueer het opleidingsprogramma. Deze evaluatie vindt plaats door middel van informele gesprekken met de coördinator/directeur van de cursus, het programma of het vak, volgens de aangegeven richtlijnen voor het afnemen van dit gesprek.

WKO Stmk heeft drie universitaire programma's gedefinieerd van de Universiteit van Graz en de FH Joanneum: 1 bacheloropleiding, 1 masteropleiding en een mastermodule (een soort micro-certificaat). We hebben ook een lijst toegevoegd met de titel "stakeholder mapping" waarop de universiteit en andere lokale instellingen, inclusief hun contactpersonen, vermeld staan.

Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen

Tabel 46. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen, Oostenrijk

Titel van het trainingsprogramma	Internationaal management
Contact	<p>Dr. Doris Kiendl</p> <p>Hoofd van de afdeling</p> <p>doris.kiendl@fh-joanneum.at</p> <p>FH JOANNEUM</p> <p>Internationaal management en ondernemerschap</p> <p>Eggenberger Allee 11</p> <p>Kamer EA11.04.412</p> <p>8020 Graz</p> <p>Oostenrijk</p> <p>René Wenzel</p> <p>rene.wenzel@fh-joanneum.at</p>
Universiteit	FH Joanneum
Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none"> ● Beheer ● Financiering ● Bedrijfskunde ● Wet ● Cultuur en talen ● Strategische planning
Ondernemerschap en digitale competenties	<p>Ondernemers- en interculturele competenties</p> <p>Ondernemerschap</p> <p>Internationale bedrijfsmodellering en gemeenschapswerk</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Praktische projecten ● Teamwerk ● Het ontwikkelen van eigen strategieën en bedrijfsideeën met impact op de gemeenschap.
Algemene inhoud van de cursus	hetzelfde als hierboven

Ondernemerschap en digitale content	hetzelfde als hierboven
Methodologie	—
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> - Semester in het buitenland - Studentenproject: Een eigen bedrijf ontwerpen - Training in loopbaanontwikkeling en -beoordeling
Evaluatie	Bachelorproef, presentatie, papers en essays

[Evaluatie van een programma of cursus. Geen informatie beschikbaar.](#)

[Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's](#)

[Tabel 47. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's, Oostenrijk](#)

Titel van het trainingsprogramma	Masteropleidingen Wereldwijde groene en sociale onderneming Wereldwijde groene en sociale ondernemingen (fh-joanneum.at)
Universiteit en contact	FH Joanneum DDr. Wolfgang Granigg wolfgang.granigg@fh-joanneum.at Sofia Kristel sophia.kristl@fh-joanneum.at
Algemene competenties van de cursus	Het realiseren van maatschappelijk welzijn en het verbeteren van de levenskwaliteit voor toekomstige generaties is een belangrijk onderdeel van de moderne en verantwoordelijke zakenwereld. Daarnaast vereist de schaarste aan grondstoffen dat organisaties groene doelstellingen sterk in hun bedrijfsbeleid verankeren. Wij bieden u een diepgaand inzicht in de essentiële zakelijke aspecten, evenals actuele kennis over economische, ecologische en sociale duurzaamheid.
Ondernemerschap en digitale competenties	Strategisch management bedrijfsontwikkeling en het ontwerpen van bedrijfsplannen financiën, controlling, enz. onderzoeksmethoden
Algemene inhoud van de cursus	Natuurlijke hulpbronnen, milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Je maakt kennis met de essentiële concepten van milieu-, grondstoffen- en welvaartseconomie. Je krijgt een gestructureerd overzicht van de belangrijkste aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast word je geïntroduceerd in de concepten van duurzame zakelijke partnerschappen en eerlijke handel. Strategisch management en financiën. U maakt kennis met de fundamenteën van strategisch management, bedrijfsontwikkeling en het opstellen van businessplannen. Daarnaast bieden we u cursussen aan over actuele onderwerpen in diverse disciplines, zoals financiën, controlling, supply chain management, ethiek, enzovoort. Wereldmarkten en -economie. U krijgt inzicht in belangrijke kenmerken van wereldmarkten, evenals de kansen, bedreigingen en uitdagingen voor multinationals die in het buitenland zaken doen. Wij bieden u de nodige kennis over internationale handelstheorie, economische ontwikkeling en geschiedenis, en juridische kaders.

	<p>Wetenschappelijke methoden, marktonderzoek en projecten. Op het gebied van sociale en economische wetenschappen leer je op een geavanceerd niveau over kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. In het "Business Lab" pas je je theoretische kennis toe in projecten die gerelateerd zijn aan "Global Green and Social Business".</p>
Ondernemerschap en digitale content	hetzelfde als hierboven
Methodologie	Niet vermeld
Activiteiten	<p>Semester in het buitenland</p> <p>Studentenproject: Een eigen bedrijf ontwerpen</p> <p>Training in loopbaanontwikkeling en -beoordeling</p>
Evaluatie	<p>Alle lessen van het curriculum succesvol afronden (aanwezigheid).</p> <p>Een masterscriptie schrijven, die goedgekeurd en met een positief cijfer beoordeeld moet worden, en het mondelinge masterexamen halen.</p> <p>4 semesters / 120 ECTS</p>
Deelnemersprofiel	Voor deelnemers die een carrière in het sociale en duurzame ondernemerschap ambiëren.

Tabel 48. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's (2), Oostenrijk

Titel van het trainingsprogramma	Mastermodule Ondernemerschap en intrapreneurschap Ondernemerschap en intrapreneurship - Universiteit van Graz (uni-graz.at)
Universiteit / contact	Universiteit van Graz Programmacoördinator: Nina Nentwig nina.nentwig@uni-graz.at
Algemene competenties van de cursus	Bedrijfsmanagementvaardigheden Boekhouding en controlling Projectmanagement Marketing Financiën Basisprincipes voor het oprichten van een onderneming Persoonlijke competenties en methoden Tijd- en stressmanagement Netwerken De kunst van het argumenteren Vaardigheden voor ondernemerschap Prototyping Het ontwikkelen van een bedrijfsidee, enzovoort.
Ondernemerschap en digitale competenties	Hetzelfde als hierboven: het is een cursus die zich specifiek richt op het aanleren van competenties die verband houden met ondernemerschap.
	De module Ondernemerschap en Intrapreneurship is gericht op het ontwikkelen van kerncompetenties in ondernemend denken en handelen, met als doel studenten in staat te stellen vaardigheden te ontwikkelen die essentieel zijn voor hun professionele carrière. De module biedt de mogelijkheid om interdisciplinaire, werkgerelateerde en persoonlijk relevante competenties te verwerven met betrekking tot ondernemend denken en handelen. Deze competenties vormen, naast de vakkennis van studenten, hun vermogen om te handelen en hun waarden ten aanzien van ondernemerschap als levensconcept. Na afronding van de interdisciplinaire mastermodule Ondernemerschap en Intrapreneurship kunnen studenten:

Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none"> • Handel zelfstandig en neem persoonlijke verantwoordelijkheid om op een probleemoplossende en duurzame manier te handelen in de economie en de samenleving; • inzicht krijgen in en afleiden uit ondernemersprocessen en -relaties; • Om op een netwerkachtige manier te denken en probleemsituaties te bekijken vanuit een ondernemersperspectief, maar ook vanuit andere perspectieven; • om interdisciplinaire oplossingen te genereren en bedrijfsrelevante benaderingen te ontwikkelen; • Om via leiderschapsstrategieën de relaties met en tussen alle belanghebbenden die bij de processen betrokken zijn vorm te geven; • economische opvattingen voor leiderschap te ontwikkelen en dienovereenkomstig te handelen; • Leiderschapsverantwoordelijkheid nemen en gerelateerde vraagstukken analyseren, evalueren en erover reflecteren om bij te dragen aan ondernemerssucces.
Activiteiten	Presentaties Studentenproject en groepswork Casestudies
Evaluatie	2 semesters / 24 ECTS Aanwezigheid Presentaties Examens Casestudies en projectpresentaties
Deelnemersprofiel	Uitsluitend beschikbaar als extra mastermodule voor studenten van de Universiteit van Graz. Een algemene aanvraagprocedure

[Evaluatie van het programma of de cursus. Geen informatie beschikbaar.](#)

Conclusies

1. Het uitgangspunt voor het formuleren van de definitie van een gemeenschapsgerichte onderneming is het concept van de sociale economie. Sociale economie wordt als volgt begrepen:

“De verzameling particuliere, formeel georganiseerde ondernemingen, met beslissingsautonomie en lidmaatschapsvrijheid, opgericht om via de markt in de behoeften van hun leden te voorzien door goederen te produceren en diensten, verzekeringen en financiering te verlenen, waarbij de besluitvorming en de verdeling van winsten of overschotten onder de leden niet direct gekoppeld zijn aan het kapitaal of de bijdragen van elk lid, die elk één stem hebben, of in ieder geval worden besloten via democratische, participatieve processen. De SE omvat ook particuliere, formeel georganiseerde entiteiten met beslissingsautonomie en lidmaatschapsvrijheid die niet-marktgebonden diensten voor huishoudens produceren en waarvan de eventuele overschotten niet kunnen worden toegeëigend door de economische actoren die ze creëren, controleren of financieren” (Chaves, Monzon Campos, 2019, p. 11).

Voorgestelde definitie: Een door de gemeenschap geleide onderneming hoeft niet per se een vooraf vastgestelde rechtsvorm te hebben; het is echter een lokaal gewortelde onderneming, democratisch mede-eigendom van en beheerd door leden van de gemeenschap, met als doel lokale behoeften te vervullen en welvaart te creëren die gedeeld wordt door de gemeenschap.

We gebruiken in de hele tekst de hoofdvorm van de definitie als 'door de gemeenschap geleide onderneming' (community-led enterprise, CLE), met mogelijke synoniemen zoals gemeenschapsonderneming en onderneming in gemeenschapsbezit.

De juridische vormen en aard van bedrijven variëren per land (Olmedo et al., 2019). Bij de beoordeling of een bedrijf als gemeenschapsgeleid of gemeenschapsgericht kan worden beschouwd, moet het aan de volgende kenmerken voldoen:

- Community Learning Environments (CLE's) zijn diep geworteld in hun gemeenschappen. Hun werkterrein is vaak geografisch of gemeenschapsgebonden en stelt het welzijn van hun gemeenschapsleden voorop (Esteves et al., 2021; Kleinhans et al., 2019).
- Maatschappelijke missie. Naast economische activiteiten streven CLE's ernaar positieve sociale en ecologische resultaten te behalen. Ze kunnen kansarme bevolkingsgroepen sterker maken, banen creëren of lokale economieën nieuw leven inblazen (Esteves et al., 2021; Roberts & Sykes, 2000).
- Collectief eigendom en bestuur. Besluitvorming is vaak democratisch en betreft leden van de gemeenschap en belanghebbenden. Deze participatieve aanpak bevordert een gevoel van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid (Sakolnakorn & Naipinit, 2013).
- Hybriditeit. Community Learning Enterprises (CLE's) combineren kenmerken van verschillende sectoren. Ze kunnen functioneren als bedrijven, inkomsten genereren en winsten herinvesteren in de gemeenschap. Deze "hybride" aanpak stelt hen in staat om zowel sociale als financiële doelen na te streven (Doherty et al., 2014; Kleinhans et al., 2019).
- Relatieopbouw. CLE's smeden sterke relaties met belanghebbenden binnen en buiten de gemeenschap. Het opbouwen van vertrouwen en samenwerking met lokale instellingen en organisaties is cruciaal voor hun succes (Esteves et al., 2021).

2. *De studieprogramma's in verschillende landen en aan verschillende universiteiten omvatten de competenties die nodig zijn voor de ontwikkeling van een door de gemeenschap geleide onderneming.*

