



Onderzoeksresultaten over educatieve programma's voor de ontwikkeling van *community-led* ondernemersprojecten

PROJECTNUMMER:

2023-1-ES01-KA220-HED-000161343



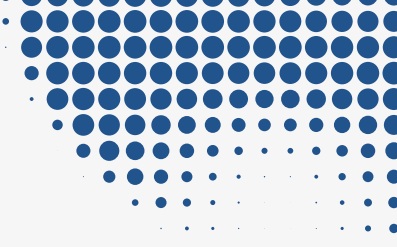
INHOUDS OPGAVE

Invoering	04
• 1. Secundair onderzoeksrapport: Innovatieve modellen voor gemeenschapsgerichte ondernemingsontwikkeling in hogeronderwijsgemeenschappen	05
◦ Deel 1. Gemeenschapsgerichte ondernemingsontwikkeling	05
◦ Deel 2. Vereiste competenties voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen	46
◦ Deel 3. Nationale beste praktijken en innovatieve modellen in instellingen voor hoger onderwijs voor door de gemeenschap geleide ondernemingen	58
	132
• 2. Primair onderzoeksrapport. Educatief leerprogramma. Behoeftenonderzoek voor "door de gemeenschap geleide ondernemingen".	132
◦ 1. Inleiding	133
◦ 2. Impact: Door de gemeenschap geleide ondernemerschapsprogramma's	134
◦ 3. Leerbehoeften, -voorkeuren en -stijlen voor een door de gemeenschap geleid ondernemerschapsprogramma	136
◦ 4. Verwachtingen en vereisten	141
◦ 5. Leermiddelen en lesmateriaal voor een door de gemeenschap geleid trainingsprogramma.	143
◦ 6. Slotoverwegingen	



INHOUDS OPGAVE

• 3. Accreditiekader voor instellingen voor hoger onderwijs en accreditatiebureaus ter bevordering van door de gemeenschap geleide ondernemingen	143
◦ 1. Accreditiekader voor PATHFINDER+	143
◦ 2. Competenties binnen een levenslang leerproces voor gemeenschapsgerichte ondernemingen: microcertificaten	145
◦ 3. PATHFINDER+ Proces voor het identificeren van de competenties en vaardigheden voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen	162
◦ 4. Slotoverwegingen en aanbevelingen	163
• 4. Samenvattend rapport – Inzichten en uitdagingen in gemeenschapsgerichte ondernemingsontwikkeling	165
◦ 1. Inleiding	165
◦ 2. Methodologie	167
◦ 3. Inzichten en uitdagingen	173
◦ Conclusies	202
◦ Bijlage	205



INLEIDING

Dit rapport, ontwikkeld in het kader van het PATHFINDER+-project – “De weg vrijmaken voor digitaal leren in het hoger onderwijs met de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen” – presenteert uitgebreide onderzoeksresultaten over onderwijsprogramma’s die de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen (CLE’s) ondersteunen.

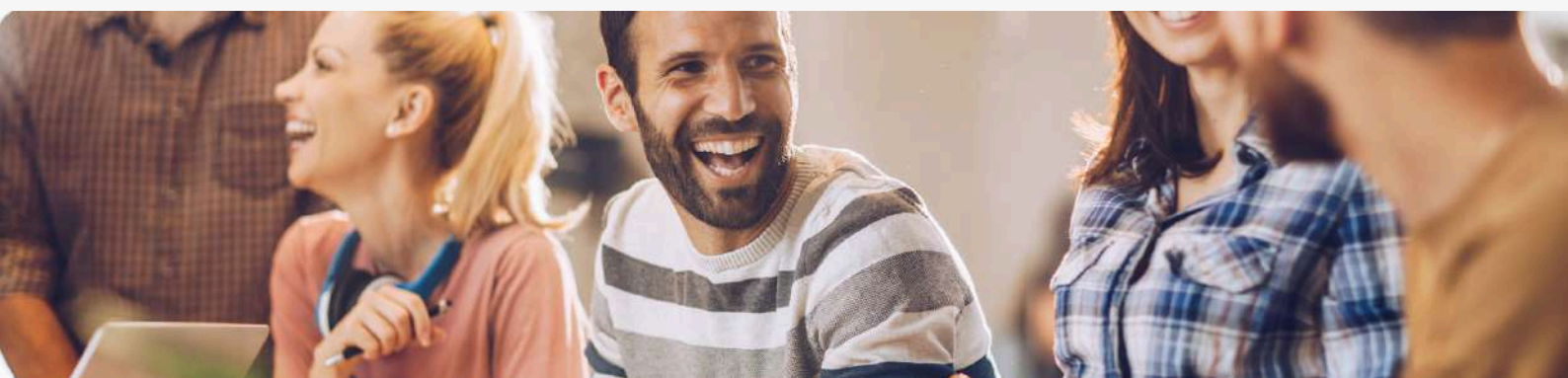
Nu Europa steeds complexere sociale, ecologische en economische uitdagingen het hoofd moet bieden, komen Community Learning Enterprises (CLE's) naar voren als participatieve, sociaal innovatieve ondernemersmodellen die burgers in staat stellen samen oplossingen voor hun gemeenschappen te creëren. Voor het succes en de duurzaamheid van deze modellen is echter een gestructureerde ondersteuning door middel van onderwijs, digitale instrumenten en institutionele samenwerking van cruciaal belang.

Dit rapport is opgesteld op basis van een rijke combinatie van focusgroepen, interviews en enquêtes die zijn uitgevoerd in de zes PATHFINDER+-partnerlanden (Spanje, Litouwen, Griekenland, Oostenrijk en België). Het rapport biedt zowel kwalitatieve als kwantitatieve inzichten in de competenties, uitdagingen, instrumenten en ondersteuningsmechanismen die relevant zijn voor juridische en juridische beroepsopleidingen (CLE's). De bevindingen onthullen gemeenschappelijke sterke en zwakke punten in bestaande trainingsprogramma's, wijzen op lacunes in financiële en juridische geletterdheid en benadrukken de behoefte aan praktische, ervaringsgerichte leerprogramma's. Het onderzoek verkent ook de rol van digitale technologieën in het beheer van CLE's, de effectiviteit van innovatieve trainingsmodellen en de sociale en institutionele voorwaarden die het succes van CLE's mogelijk maken.

Belangrijk is dat het document een alomvattend accreditatiekader en een micro-certificeringstraject voor instellingen voor hoger onderwijs voorstelt, bedoeld om de essentiële competenties voor toonaangevende beroepsopleidingen te certificeren. Het omvat een analyse van nationale juridische contexten, verwijzingen naar Europese kaders zoals EQF, ESCO, EntreComp en DigComp, en stelt flexibele, modulaire en inclusieve benaderingen voor om jongeren, ondernemers en maatschappelijke actoren bij te scholen.

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.





1. Secundair onderzoeksrapport: Innovatieve modellen voor gemeenschapsgerichte ondernemingsontwikkeling in hogeronderwijsinstellingen.

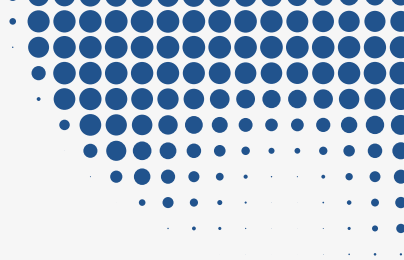
Deel 1. Gemeenschapsgerichte ondernemingsontwikkeling

1. Stand van zaken in de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen. Door de gemeenschap geleide 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 voornaamste begunstigers van deze economische activiteit zijn echter de leden van de lokale gemeenschap (Sforzi & Bianchi, 2020).

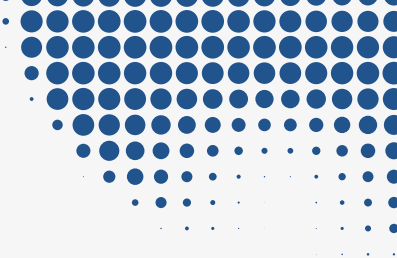
Deze focus op maatschappelijk welzijn onderscheidt CLE's van winstgerichte ondernemingen, waar het maximaliseren van het rendement voor aandeelhouders de voornaamste doelstelling is (Demozzi & Zandonai, 2008). Door de gemeenschap geleide ondernemingen (CLE's) winnen aanzienlijk aan populariteit als een 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 te revitaliseren (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	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	Een gemeenschap die collectief optreedt als zowel ondernemer als onderneming, met als doel het algemeen belang te dienen.
Nyssens	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	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	Een organisatie die een maatschappelijk doel nastreeft ten aanzien van een specifieke bevolkingsgroep of subgroep die in een afgebakend gebied woont.
Sakolnakorn & Naipinit	Een bedrijf waar mensen in 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.	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.	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.



Auteur

CBSE-definitie

**Bailey,
Kleinhans &
Lindbergh**

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**

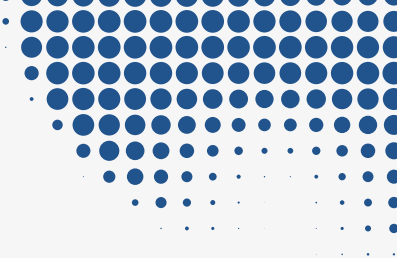
Een organisatie die zich richt op uitdagingen in het platteland om duurzame economische ontwikkeling te bevorderen. De organisatie streeft ernaar de sociale cohesie te versterken.

**Olmedo, van
Twuijver, &
O'Shaughnessy**

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).

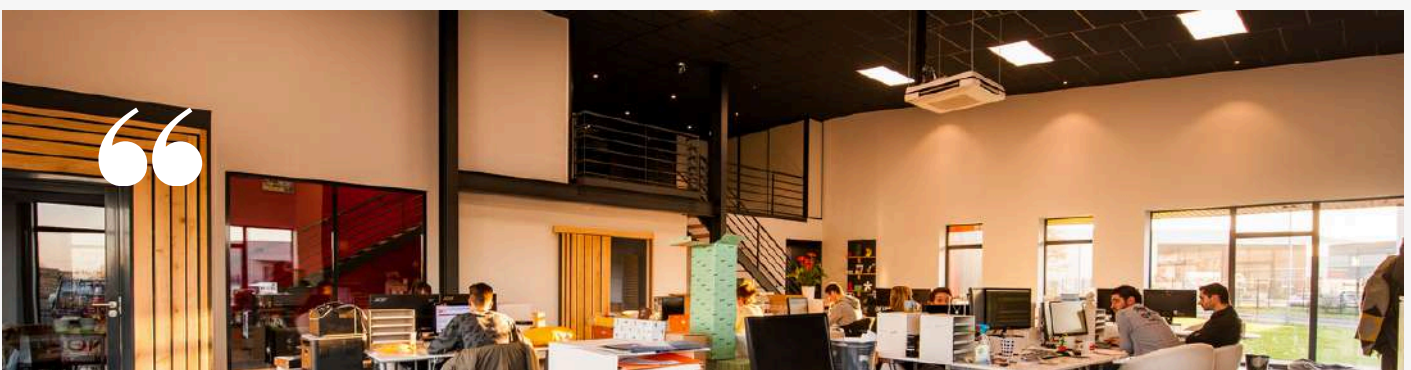
Daarnaast verschillen CLE's van de gebruikelijke organisaties. CLE's richten zich op sociaal welzijn in plaats van economische welvaart; worden democratisch bestuurd in plaats van door een raad van aandeelhouders; zijn onafhankelijk in plaats van door de overheid beheerd; weerspiegelen de belangen van 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 kernaspecten:

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 leveren, 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 toegeëigd door de economische actoren die ze oprichten, 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.

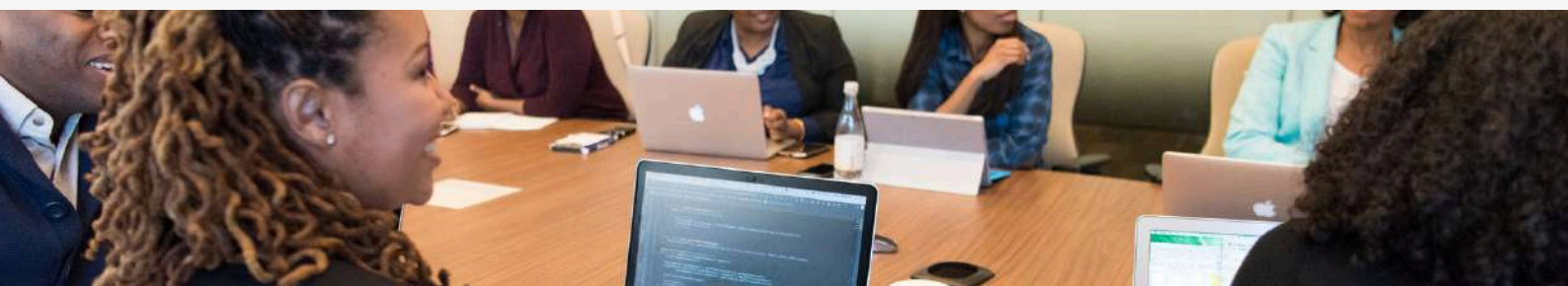
De juridische vormen en aard van bedrijven variëren per land (Olmedo et al., 2019). Bij de beoordeling of een bedrijf als gemeenschapsgeleid of gemeenschapsgericht kan worden beschouwd, moet het aan de volgende kenmerken voldoen:

- 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., Krittayarungroj, 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

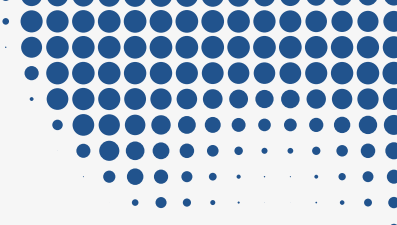
In Spanje bestaat er geen specifiek kader om gemeenschapsgerichte of gemeenschapseigen ondernemingen te definiëren. Volgens de bestudeerde literatuur wordt de formele term grondig geanalyseerd door ESADE (Casasnovas, 2022), een instelling die deelneemt aan de European Social Enterprise Monitor, die de 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.

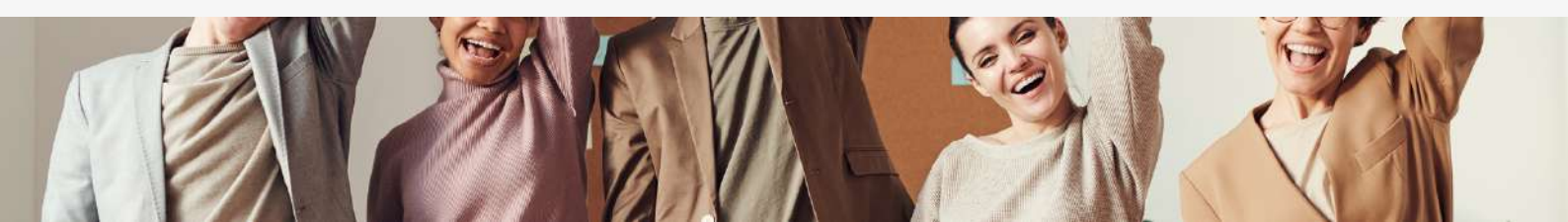
Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen de begrippen sociale economie en sociale onderneming.

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





Social Economy (SEc)	Social Enterprise
<ul style="list-style-type: none">• 1) Ze zijn privé, wat betekent dat de publieke sector er geen controle over heeft en dat ze er geen deel van uitmaken.• 2) Formeel gestructureerd, wat betekent dat ze doorgaans een onafhankelijke rechtspersoonlijkheid bezitten.• 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.• 4) Ze hebben de vrijheid van aansluiting, wat betekent dat ze geen verplichte leden zijn.• 5) De uiteindelijke verdeling van eventuele winsten of overschotten onder de deelnemers.• 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.• In plaats van te werken voor kapitaal, werken ze ermee én met andere niet-financiële middelen.• 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.• Ook de entiteiten op andere niveaus worden democratisch en gericht	<ul style="list-style-type: none">• 1) Sociale ondernemingen zijn bedrijven die functioneren als marktdeelnemers en op een ondernemende manier publieke goederen en diensten aanbieden.• 2) Ze worden gedefinieerd door drie fundamentele componenten.• A. Maatschappelijke overwegingen hebben voorrang boven louter economisch voordeel.• De winst vloeit terug naar de maatschappij of de gemeenschap.• Het maatschappelijk belang dient als drijvende kracht achter commerciële activiteiten, die vaak leiden tot een hoge mate van maatschappelijke innovatie.• B. Het grootste deel van de winst wordt opnieuw geïnvesteerd in het bereiken van dit maatschappelijke doel.• C. Hun eigendomsstructuur en organisatiestijl, die gebaseerd zijn op democratische of participatieve principes en gericht zijn op sociale rechtvaardigheid. Dit alles weerspiegelt hun doelstelling.• Samenwerkingsmodel voor bestuur.• 3) Tot de rechtsvormen behoren ook verenigingen, stichtingen, federaties en andere ngo's.





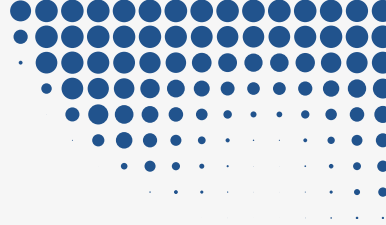
Het Spaanse parlement beschouwt Wet 5/2011 betreffende de sociale economie als het wettelijke kader voor sociale ondernemingen. De wet biedt een juridisch kader voor alle entiteiten die traditioneel deel uitmaken van de sociale economie, evenals voor andere bedrijfsmodellen waarvan de economische activiteit 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.

Andere relevante vergelijkende studies:

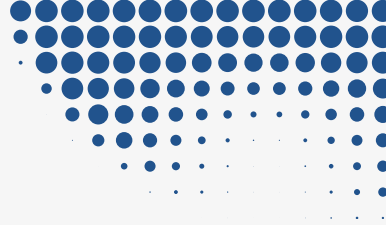
- EMES-project (1996 – heden)
- De sociale economie in de Europese Unie (CESE, 2007)
- GEM (met name GEM over sociaal ondernemerschap, 2011)
- Praktijken en beleid in de sector van sociale ondernemingen in Europa (2011)
- SELUSI (2009-2011; 4 landen; 600 organisaties)
- SEFORIS (2014-2017; 9 landen; 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.

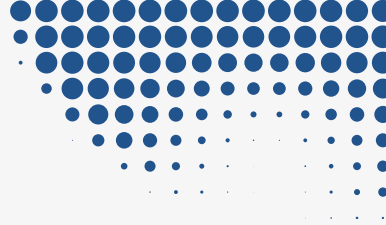
Tabel 3. Soorten door de gemeenschap geleide of in gemeenschapsbezit zijnde ondernemingen Spanje



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	Diegenen die direct of indirect voor meer dan 50% worden gepromoot en waaraan door een of meerdere entiteiten wordt deelgenomen, ongeacht of	



Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Speciale arbeidsbemiddelingscentra	Speciale arbeidsbemiddelingscentra	Publieke of private instellingen zonder winstoogmerk of instellingen waarvan het sociale karakter in hun statuten is vastgelegd, ongeacht of het verenigingen, stichtingen, publiekrechtelijke vennootschappen, coöperaties voor sociaal initiatief of andere entiteiten in de sociale economie betreft, evenals instellingen waarvan het eigendom overeenkomt met commerciële bedrijven waarin het merendeel van het aandelenkapitaal in handen is van een van de bovengenoemde entiteiten, hetzij direct, hetzij indirect via het concept van een 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 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.	https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf
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."	https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf



Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Sociale ondernemingen	Integratiebedrijven	Hiervoor wordt een inwerkproces ontworpen, waarbij een conventionele arbeidsrelatie wordt opgebouwd. In hun personeelsbestand moeten ze een percentage inwerkwerkers hebben, dat afhankelijk van de autonome regio tussen de 30% en 60% ligt. 80% van de opbrengst wordt opnieuw in het bedrijf geïnvesteerd.	https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9735.pdf

2.2 Litouwen

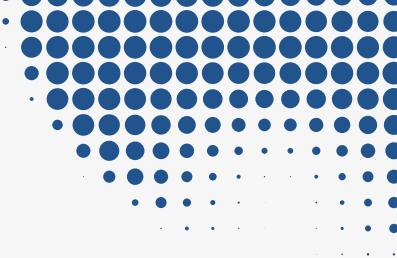
Litouwen kent geen wettelijk erkende vorm voor door de gemeenschap geleide of op de gemeenschap gebaseerde ondernemingen. Dergelijke organisaties kunnen, indien opgericht, elke rechtsvorm aannemen die door de gemeenschap wordt overeengekomen. De meest voorkomende rechtsvormen voor door de gemeenschap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



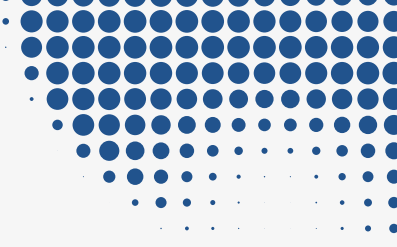
- De behaalde winst wordt herinvesteed volgens vooraf vastgestelde procedures en regels voor winstverdeling om de hoofddoelstellingen te bereiken:
 - Sociaal ondernemen wordt op een verantwoorde en transparante manier beheerd, waarbij belanghebbenden of hun wettelijke vertegenwoordigers die door de activiteiten 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

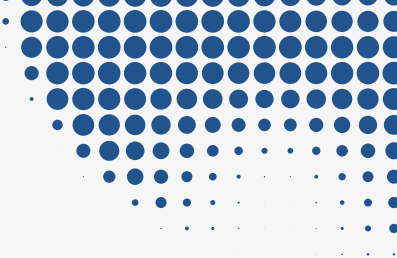
Document	Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Referenties
Decreet	Met betrekking tot de goedkeuring van het concept voor	Met betrekking tot de goedkeuring van het concept 'sociaal ondernemen'	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/

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 de leden.	https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5474/asr



Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Coöperatieve vereniging	Coöperatie	<p>De leden dragen bij aan de kapitaalvorming, delen de risico's en baten onderling op basis van de omzet van hun goederen en diensten bij dit bedrijf en nemen actief deel aan het management van KB.</p>	<p>https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5474/asr</p>
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 voorkomende non-profitorganisatie is een publieke instelling (VšĮ). Een VšĮ is een publiekrechtelijke entiteit die geen eigenbelang nastreeft en geen winst mag uitkeren aan oprichters, leden of aandeelhouders.</p>	<p>https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29579?jfwid=2lxb8qd4g</p>
Vereniging	Vereniging	<p>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.</p>	<p>https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.226938</p>



2.3 Griekenland

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

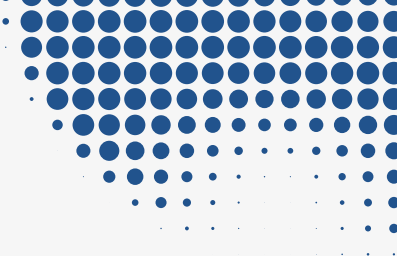
Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Referenties
	Sociale ondernemingen en hun ecosystemen in Europa: Landenrapport - Griekenland	https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21741&langId=en
	Het ecosysteem voor sociale ondernemingen in Griekenland	https://ideannovaship.eu/wp-content/uploads/Greece.pdf

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



Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
	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/Bl obServlet? 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/Bl obServlet? 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/Bl obServlet? 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, met als doel het sociale doel te bereiken.	https://ec.europa.eu/social/Bl obServlet? docId=21741&langId=en



Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
KOISPE	Sociale coöperaties met beperkte aansprakelijkheid	en de economische inclusie 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 verdeeld in drie categorieën, waarbij ten minste 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.	https://ec.europa.eu/social/Bl obServlet? docId=21741&langId=en
Burgerlijke non-profitorganisatie	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/Bl obServlet? docId=21741&langId=en



2.4 België

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

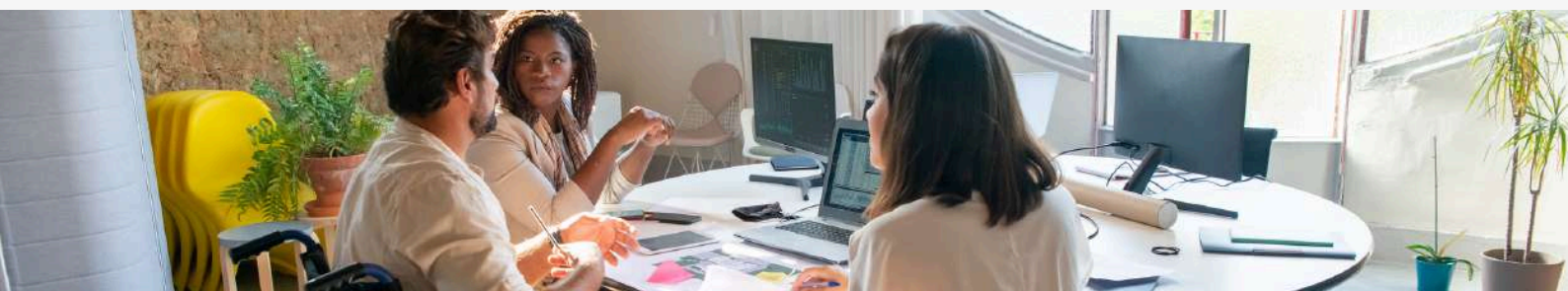
Het concept sociale onderneming is in België nog niet duidelijk gedefinieerd[1]. De grenzen van de sector worden nog steeds bepaald. De focus zal zich waarschijnlijk ofwel concentreren op specifieke, kenmerkende organisatievormen en activiteitensectoren, ofwel op een brede kijk aan de hand van een reeks 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 de opvattingen van praktijkdeskundigen en politici weerspiegelen. 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.
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.</p>	https://ondernemersplein.kvk.nl/europese-cooperatieve-vennootschap-sce/



Tabel 9. Soorten gemeenschapsgerichte of gemeenschapsbedrijven in België

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties
Europese coöperatieve vennootschap (sce)	Europese coöperatieve onderneming (sce)	Dit maakt het mogelijk om het officiële adres van de onderneming (de statutaire zetel) naar een ander land te verplaatsen. De vennootschap met beperkte aansprakelijkheid 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 vennootschap met beperkte aansprakelijkheid is gevestigd. Het kapitaal van de SCE bestaat uit de aandelen van de leden. Gezamenlijk dragen de leden minimaal € 30.000 bij.	https://ondernemersplein.kvk.nl/europese-cooperatieve-vennootschap-sce/

2.5 Oostenrijk

De term 'gemeenschapsg geleide' of 'gemeenschapseigendomsondernemingen' wordt in Oostenrijk niet gebruikt. Lees daarom paragraaf 3.5 van dit rapport eens nader door, 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	https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf	
Coöperaties	Coöperaties	marktinkomsten; en het bedrijf op een maatschappelijk verantwoorde manier besturen.	https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf	kijk naar 2.5

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties	Opmerkingen
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
door de gemeenschap geleide coöperaties en collectieve sociale ondernemingen EU		"Op basis van hun belangrijkste kenmerken komen gemeenschapsgelide coöperaties en nieuw opgerichte collectieve sociale ondernemingen dicht in de buurt van de operationele definitie van de EU, aangezien ze veel van de 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	gemeenschap geleide coöperaties vaak onder de juridische vorm van een coöperatie."

Titel in de nationale taal	Titel in het Engels	Definitie	Referenties	Opmerkingen
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

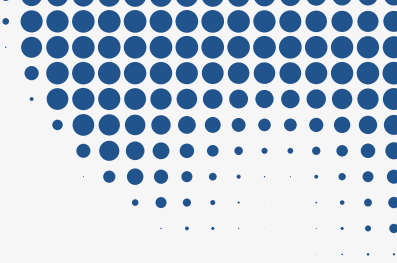
Volgens het Europees Economisch en Sociaal Comité [1] kunnen de verschillende soorten ondernemingen worden ingedeeld op basis van een verscheidenheid aan factoren, waaronder de rechtsvorm, de financieringsmethoden, de doelstellingen en de politieke en financiële rechten die aan het kapitaal verbonden 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.



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.

Een coöperatie is een bedrijf dat is opgericht door individuen die zich, op basis van een gratis lidmaatschap en vrijwillige uitschrijving, verenigen om bedrijfsactiviteiten uit te voeren, met een democratische structuur en werking.

Kenmerken:

- Voor de oprichting ervan 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[1] is een bedrijf dat ondernemers met een zakelijk idee in de sociale economie de mogelijkheid biedt om direct vanaf het begin aan de slag te gaan, handelend als een bedrijf, maar zonder de kosten en vereisten van een rechtspersoon te hoeven dragen. Dit stelt hen in staat hun idee in een veilige omgeving te testen en uit te proberen, om de geschiktheid en haalbaarheid 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.

[1] <https://fecoma.coop/blog/creacion-cooperativa-de-emprendedores/>





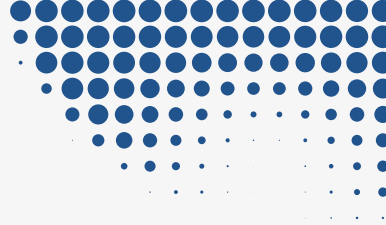
De belangrijkste kenmerken van de ondernemerscoöperatie zijn als volgt:

- 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 ondernemerschapsprojecten 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.

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.



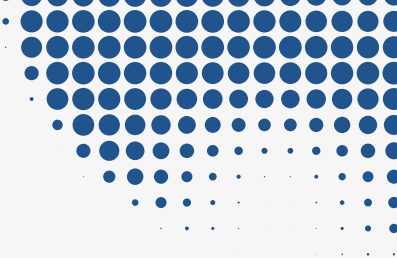
Fundering

- 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.

3.2 Litouwen

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 als het doel van hun activiteiten niet winstbejag is,



- Het is mogelijk om een van de volgende non-profitorganisaties op te richten: een publieke instelling, een vereniging, een liefdadigheidsinstelling en steunfonds, of een publieke organisatie.
- 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.
- 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

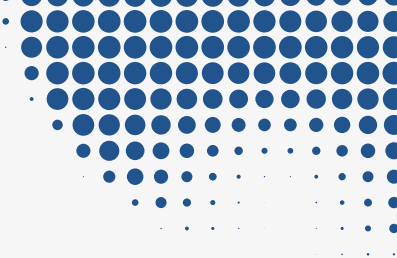
Gemeenschapsgerichte ondernemingen in Griekenland kunnen in verschillende rechtsvormen worden opgericht, zoals beschreven in Wet 4019/2011 betreffende de sociale economie en het sociaal ondernemerschap. Deze rechtsvormen omvatten onder andere sociale coöperatieve ondernemingen voor inclusie, die zich 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

Coöperatie:

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 verspreid over 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 rechtsvorm officieel in Griekenland introduceerde.

Het doel was om de staatscontrole over 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 preferentiële 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.

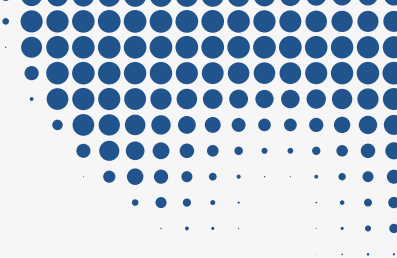
Referentie:

https://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/O_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 krachtens Wet 2716/1999 en die tot doel hebben de sociale en economische inclusie te realiseren 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-efthisis/>

AMKE:

Een stedelijke non-profitorganisatie (AMKE) is een specifieke rechtsvorm in Griekenland die is ontworpen voor non-profitorganisaties. Deze 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 bedrijven, keert 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 AMKE zijn de structuur, het ontbreken van winstuitkering, de samenwerking en de rechtsvorm, die verschillen van andere soorten verenigingen en bedrijven 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

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

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 maatschappelijke doelstellingen, 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

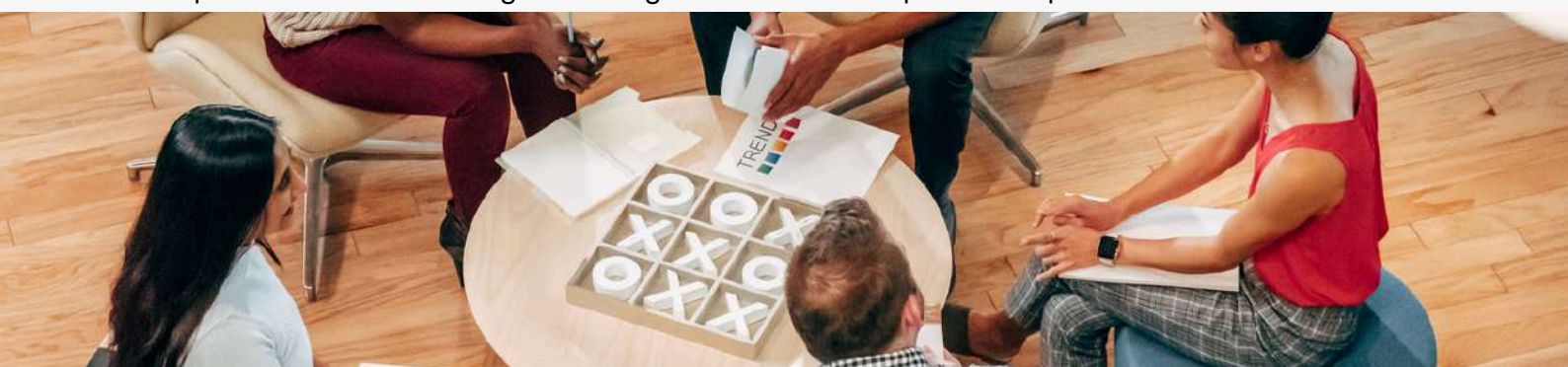
<https://www.wko.at/oe/gruendung/lf-social-entrepreneurs.pdf> p. 53

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 hoofdzakelijk gebaseerd op de volgende: 1) vennootschappen en rechtspersoonlijkheden 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

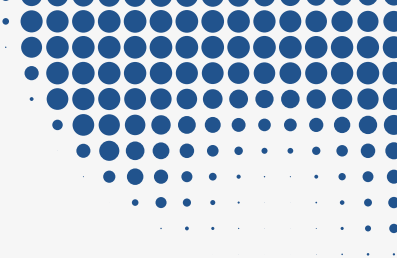
Oostenrijkse sociale ondernemingen hanteren doorgaans een model dat een vereniging en een besloten vennootschap combineert, waardoor de voordelen van beide rechtsvormen worden benut. De non-profitactiviteiten worden uitgevoerd door de vereniging, vaak met fiscale voordelen. Dit model maakt het ook mogelijk 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, in plaats van op kapitaal groei. 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 of 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 rechtstelsel 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

Uit de European Social Enterprise Monitor[1] (2022) blijkt 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

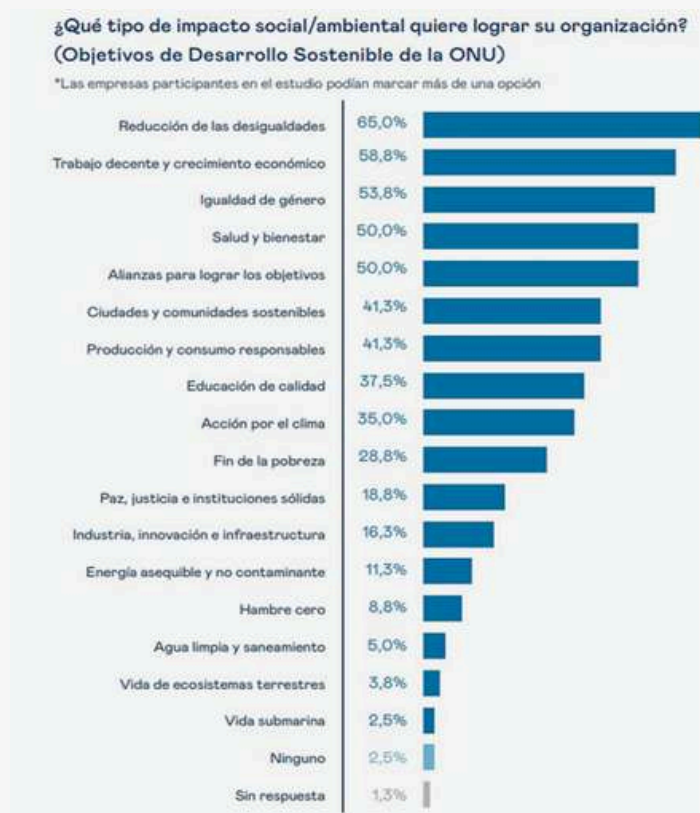
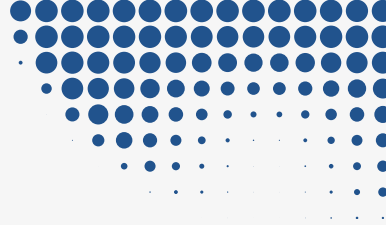
7,5% Overige dienstverleningsactiviteiten

6,3% Kunst, vermaak en recreatie

Met als overkoepelend doel het garanderen van duurzame economische, sociale en ecologische groei, alsook 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.

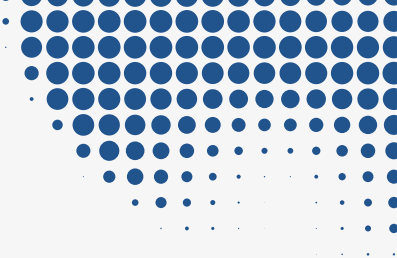
Tabel 12. SDG's en sociale ondernemers



Bron: (European Social Enterprise Monitor, 2022)

Vertaling naar het Engels:

Duurzame Ontwikkelingsdoelstelling	%
Ongelijkheden terugdringen met	65%
Fatsoenlijk werk en economische groei	58,8%
Gezondheid en welzijn Gendergelijkheid	50%
Partnerschappen om de doelen te bereiken	53,8%
Duurzame steden en gemeenschappen	50%
Kwaliteitsonderwijs Verantwoorde productie en consumptie	41,3%
Klimaatactie Armoede beëindigen	37,5%
Industrie, innovatie en infrastructuur	41,3%
Vrede, rechtvaardigheid en sterke instellingen	35,0%
Betaalbare en schone energie	28,8%
Geen honger Leven van landecosystemen	16,3%
Schoon water en sanitaire voorzieningen	18,8%
Onderwaterleven	11,3%
Geen	8,8%
Geen	3,8%
Geen	5,0%
Geen	2,5%
Geen	2,5%
Geen	1,3%



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



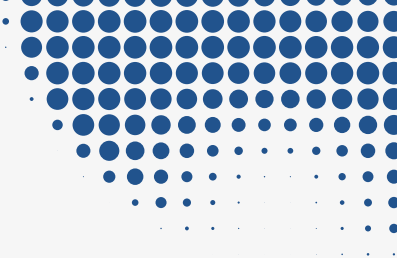
Daarnaast is de Spaanse Confederatie van Bedrijven in de Sociale Economie (CEPES), opgericht in 1992, de vertegenwoordigende instantie van de sociale economie in Spanje. Deze confederatie omvat 29 organisaties, waaronder nationale of regionale confederaties en specifieke bedrijfsverenigingen zoals coöperaties, vakbonden, onderlinge verzekeringsmaatschappijen, integratiebedrijven, speciale arbeidsbureaus, 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 is opgesteld 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](https://www.cepes.es/files/publicaciones/125.pdf))



Empirische gegevens bevestigen dat de sociale economie een belangrijke aanwezigheid heeft in middelgrote steden en plattelandsgebieden en dat haar bijdrage aan de vorming van een bedrijfsnetwerk en werkgelegenheid zeer significant is (in gemeenten met minder dan 40.000 inwoners is 60,2% van de bedrijven en 54,6% van de werknemers daar gevestigd), waardoor zij de belangrijkste economische speler in deze gebieden wordt.

De studie bevestigt dat de sociale economie belangrijke effecten heeft op de plattelandseconomie 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 plattelandsgebieden 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>).

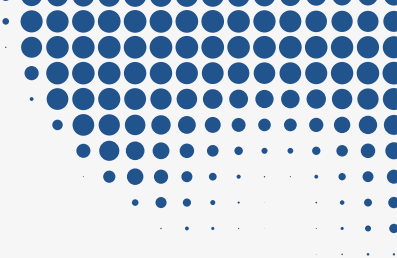
4.2 Litouwen Er zijn momenteel 153 sociale ondernemingen actief in Litouwen, verdeeld over de volgende sectoren: milieu/duurzaamheid, integratie/werkgelegenheid, cultuur/mensenrechten, hulp aan kinderen/tieners/gezinnen, hulp aan ouderen, hulp aan mensen met een beperking, psychische/emotionele/fysieke 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 wat betreft 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[1].

[1] Marta BRUSCHI, Gianluca PASTORELLI, Fabiana POMPERMAIER, Viktorija BRAZIUNAITE (2023) Pathways for development of Social Economy Ecosystem in Lithuania: Building on European experiences. Retrieved from <https://www.diesis.coop/wp-content/uploads/2023/03/Feasibility-Study-Diesis-LISVA-02032023.pdf>

4.3 Griekenland

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 diensten (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

EAST-WEST Journal of ECONOMICS AND BUSINESS

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

SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Industriële sector

93% van de sociale ondernemingen heeft meer dan één activiteit, gemiddeld 3,3 per organisatie. Bovendien bestrijken hun activiteiten zeer uiteenlopende sectoren, van gezondheidszorg en maatschappelijk werk tot groothandel en detailhandel en de bouw.





Het is opvallend dat 51% van onze steekproef daadwerkelijk in minstens twee bedrijfstakken vertegenwoordigd is. Wat betreft de dominante bedrijfstakken, 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 actief 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

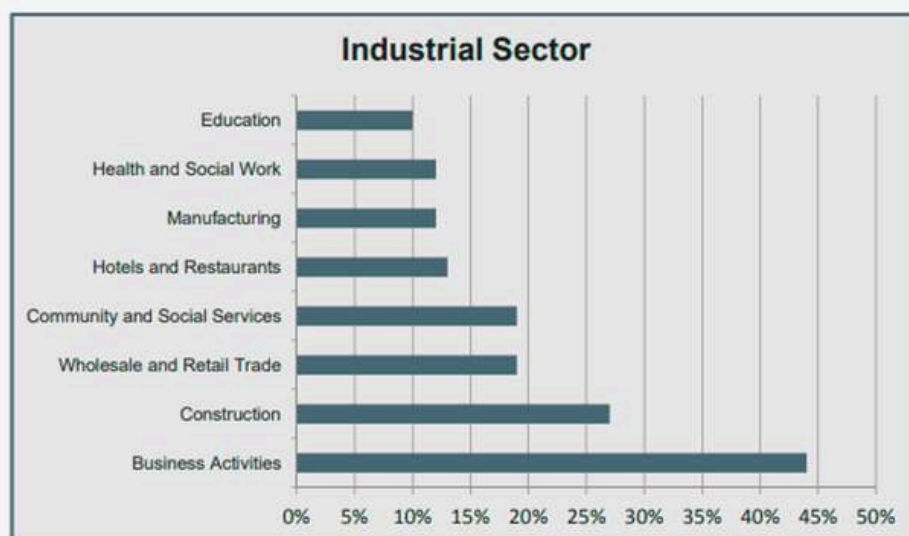


Figure 1: Distribution of industry presence (N=78)

4.5 Oostenrijk

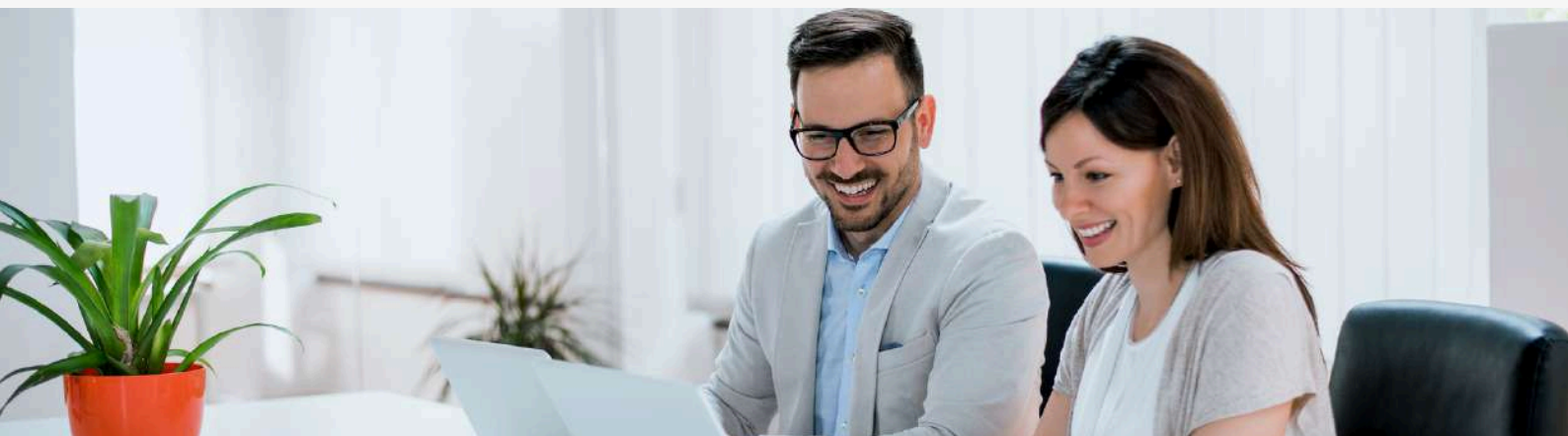
De door WKO gepresenteerde structuur voor doelgerichte sociale ondernemingen in Oostenrijk toont een nauwe samenhang met Agenda 30 en de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's). De sectoren waarin sociale ondernemingen het meest floreren, zijn dan ook gekoppeld aan de eerste vier SDG's. De dominante industriële 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



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

Tabel 16. Economische sectoren, Oostenrijk



4.6 België

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 geclassificeerd (12,4% elk)
- <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2022/11/15/2-european-social-enterprise-monitor-report-2021-2022/>

Deel 2. Vereiste competenties voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen

1. Het Competentiekader voor Ondernemerschap, EntreComp Het Competentiekader voor Ondernemerschap, ook wel bekend als EntreComp, biedt een instrument om de ondernemersvaardigheden van Europese burgers en organisaties te verbeteren. Het kader beoogt consensus te bereiken over een gemeenschappelijk begrip van ondernemerscompetentie door 3 competentiegebieden, een lijst van 15 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 zelfvertrouwen, 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.



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

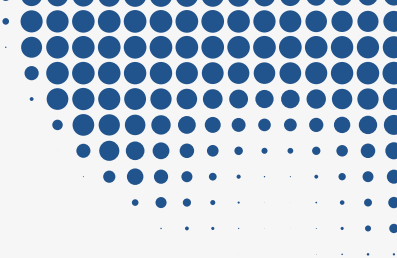
2. De belangrijkste ondernemersvaardigheden en -competenties van een door de gemeenschap geleide onderneming

2.1 Spanje

Tabel 17. Competenties in Spanje

Document	Competenties	Referenties
(1) Competenties voor sociaal ondernemerschap, COEMS: Overzicht aan de hand van universitaire onderwijsprogramma's in Latijns-Amerika en Spanje	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	https://www.redalyc.org/pdf/367/36741404007.pdf
(2) Een trainingsmodel voor de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap	1) Instrumentele competenties; 2) Interpersoonlijke competenties, ingedeeld in twee groepen (intrapersoonlijke vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden). 3) en systeemcompetenties	https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2021v57n1/educar_a2021v57n1p97.pdf



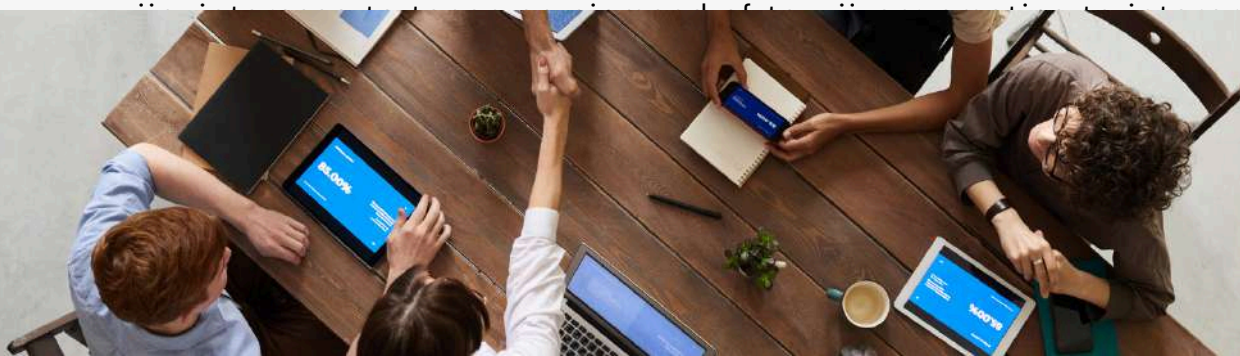


(1) Competenties voor sociaal ondernemerschap: COEMS (2015) COEMS 1 - Competenties gerelateerd aan de uit te voeren taak of het uit te voeren werk:

- 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; en 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 formuleren.
- 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 dagelijkse activiteiten correct te organiseren en te verdelen om het resultaat te maximaliseren en de planning te realiseren.

COEMS 2 - Competenties in sociale relaties

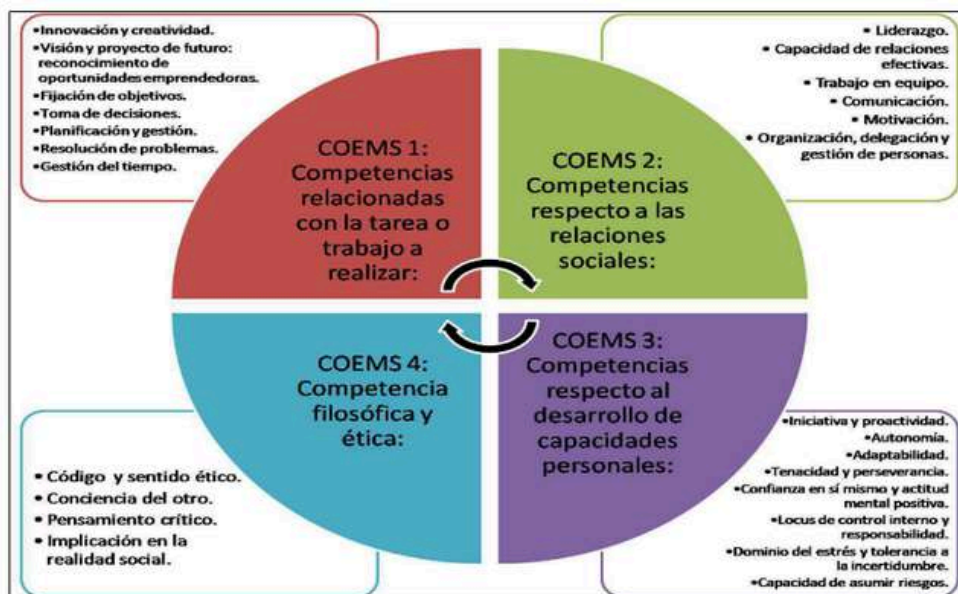
- Leiderschap: Het vermogen om anderen met respect te leiden of te begeleiden, mensen te beïnvloeden en bij te dragen aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.
- Effectief kunnen communiceren: Het vermogen om te communiceren met en geïnformeerd te blijven binnen verschillende collectieven, organisaties of groepen in uiteenlopende 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





- **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



COEMS 3 - Individuele capaciteitsontwikkeling

- **Initiatief en proactiviteit:** het 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.



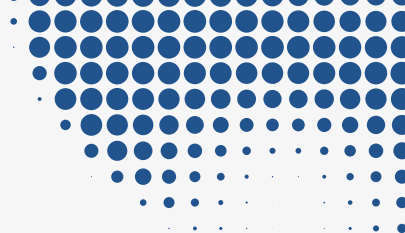
- Vasthoudendheid en doorzettingsvermogen: Het vermogen om een taak of actie van begin tot eind vol te houden; deze met opoffering, toewijding en vastberadenheid uit te voeren; tegenslagen of moeilijkheden in een vroeg stadium te overwinnen; en mislukkingen te verwerken.

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: Het 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 om 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 waarden 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 conclusies te trekken uit sociale en



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 probleemoplossend vermogen, 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 legergerichtheid.

b) Interpersoonlijke vaardigheden: teamwork, ethisch gedrag en maatschappelijke 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.

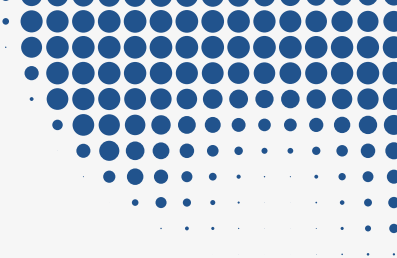
https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2021v57n1/educar_a2021v57n1p97.pdf

2.1 Litouwen

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
- Extraverte Ness
- 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	<ul style="list-style-type: none">• om hun professionele activiteiten te onderbouwen met kennis en begrip van hoe de• Organisaties en andere sociale systemen worden ontworpen, beheerd en ontwikkeld.• De onderzoeksmethoden en -instrumenten creatief en kritisch toepassen bij het oplossen van problemen.• theoretische en praktische managementproblemen• om de informatie te verzamelen, structureren, analyseren, interpreteren en gebruiken die nodig is voor• professionele activiteiten, om onderbouwde inzichten te formuleren en gefundeerde beslissingen te nemen.• Ideeën over managementonderwerpen mondeling en schriftelijk, professioneel en in• de beredeneerde modus, om deel te nemen aan discussies met professionals en andere geïnteresseerde groepen• om te voldoen aan de principes van duurzaam beheer, terwijl organisaties, instellingen en andere sociale systemen worden ontwikkeld.• 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.• om de belangrijkste managementfuncties te kunnen uitvoeren die nodig zijn om de organisaties, instellingen en andere sociale systemen te laten functioneren.• De kennis en vaardigheden bezitten die nodig zijn om organisaties te ontwerpen, te beheren en te ontwikkelen.• 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.• om de behoefte te stimuleren om interesse te tonen in nieuwigheden op het gebied van management, om in staat te zijn• 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.



- 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.

2.1 Griekenland

Tabel 19. Bevoegdheden in Griekenland



Document

Competentiegid
voor sociaal
ondernemerschap

Competenties

Ontwikkeling van een
bedrijfsplan

Referenties

[https://www.u-
picardie.fr/eastwes
t/fichiers/art263.p
df](https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf)

Competentiegid
voor sociaal
ondernemerschap

Identificatie van zakelijke
kansen

[https://www.u-
picardie.fr/eastwes
t/fichiers/art263.p
df](https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf)

Competentiegid
voor sociaal
ondernemerschap

Beoordeling van de
haalbaarheid van de oplossing

[https://www.u-
picardie.fr/eastwes
t/fichiers/art263.p
df](https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf)

Competentiegid
voor sociaal
ondernemerschap

Identificatie van de doelgroep

[https://www.u-
picardie.fr/eastwes
t/fichiers/art263.p
df](https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf)

Competentiegid
voor sociaal
ondernemerschap

Ontwikkeling van
marketingprogramma's


[https://www.u-
picardie.fr/eastwes
t/fichiers/art263.p
df](https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art263.pdf)

Competentiegid
voor sociaal
ondernemerschap

Concurrentieanalyse en
SWOT-analyse

Concurrentieanalys
e en SWOT-analyse





2.4 België

Tabel 20. Competenties in België

Document	Competenties	Referenties
	<p>Interdisciplinair samenwerken en professioneel communiceren met collega's en externe belanghebbenden. Inzicht in de concepten sociaal ondernemerschap en sociale innovatie, inclusief hun principes en kernpunten.</p>	<p>https://onderwijsaanbod.limburg.ucll.be/syllabi/n/QE1424N.htm#activetab=preker_idp2365888</p>
	<p>Blik op brainstorm- en creativiteitstechnieken, en het genereren van creatieve ideeën binnen een groep.</p>	<p>https://onderwijsaanbod.limburg.ucll.be/syllabi/n/QE1424N.htm#activetab=preker_idp2365888</p>
	<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.	<p>https://onderwijsaanbod.limburg.ucll.be/syllabi/n/QE1424N.htm#activetab=preker_idp2365888</p>
	<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.	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>
	<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.	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>

2.4 België

Tabel 20. Competenties in België

Document	Competenties	Referenties
	<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.	<p>https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520</p>
	<p>Van hier naar beneden zijn de meer</p> <p>Algemene competenties, waaronder effectieve samenwerking in een team:</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>

2.4 België

Tabel 20. Competenties in België

Document	Competenties	Referenties
	Van hier naar beneden zijn de meer	
	Marketingmanagement: <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.	https://onderwijsaanbod.leuven.ucll.be/syllabi/n/MBM92XN.htm#activetab=boek_idp2387520

2.5 Oostenrijk

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

Inzicht in 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); financiële liquiditeit; praktische ervaring (trial-and-error-mentaliteit); creativiteit, probleemoplossend vermogen, netwerken en het aangaan van partnerschappen; basiskennis van het recht (juridische formulieren, bedrijfsadministratie, etc.).

Deel 3. Nationale beste praktijken en innovatieve modellen in instellingen voor hoger onderwijs voor door de gemeenschap geleide ondernemingen

1. Spanje

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?wlangua=es&wcodasi=19526&scaca=2023-24>

Universiteit

Universiteit van Alicante

Algemene competenties van
de cursus

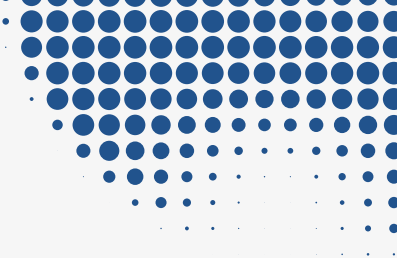
- CE12: Ontwerpen, implementeren en evalueren van sociale interventieprojecten.
- CE25: Bijdragen aan de bevordering van beste praktijken in het maatschappelijk werk door deel te nemen aan de ontwikkeling en analyse van het uitgevoerde beleid.
- CE3: Evalueer mogelijke behoeften en opties om een interventiestrategie te bepalen.
- CE6: Interventieplannen voorbereiden, opstellen, implementeren en evalueren met individuen, gezinnen, groepen, organisaties, gemeenschappen en collega-professionals, de benodigde dienstverlening afstemmen en de effectiviteit van de interventieplannen controleren met de betrokkenen om ze aan te passen aan veranderende behoeften en omstandigheden.

Competenties met
betrekking tot
ondernemerschap

Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.

Planning en beheer





Algemene inhoud van de cursus

- CG1: Vermogen om samen te werken met individuen, gezinnen, groepen, organisaties en gemeenschappen om hun behoeften en omstandigheden te evalueren.
- CG2: Analyseer probleemsituaties, plan, ontwikkel, voer uit, beoordeel en evalueer de praktijk van maatschappelijk werk met individuen, gezinnen, groepen, organisaties, gemeenschappen en andere professionals.
- CG6: Blik professionele competentie op bij het uitvoeren van maatschappelijk werk.
- 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.

Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap

Geen specifieke inhoud over ondernemerschap.

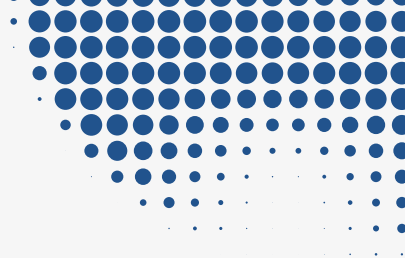
Methodologie

Rollenspellen en conflictoplossingstechnieken, onderhandelen en bemiddelen, technieken toegepast in vergaderingen, teamwerk en groepssessies.

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

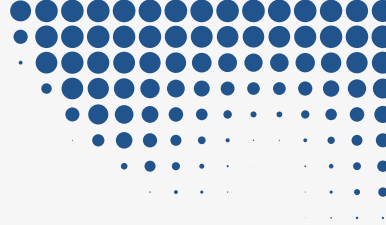
Tabel 23. Resultaten - Indicatoren, Spanje

Results - Indicators	2021/2022	2022/2023
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	6.8	6.7
UAT01-Number of students	135	135
UAT12-Failure rate	5%	6%
	Strengths	Weaknesses
Moderated degree of satisfaction	●	
Wide diversity scope: economic, social, political...	●	
Team work	●	
Weak Entrepreneurial perspective		●
Weak process in identifying issues		●
Entrepreneurial competencies		●



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

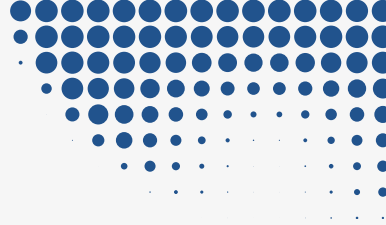
Titel van het trainingsprogramma	Diploma in sociaal onderwijs
Titel van de cursus / onderwerp	Onderwijs, maatschappelijke participatie, gemeenschapsontwikkeling en inclusie.
Webpagina	www.uv.es/graus/educacio-social
Universiteit	Universiteit van Valencia
Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: 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.



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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<p>Het ontwerpen en ontwikkelen van processen voor sociale participatie en gemeenschapsontwikkeling.</p> <ul style="list-style-type: none">• Om deel te nemen aan sociaal-educatieve en gemeenschapsprojecten en -diensten.• Het leiden en coördineren van sociaal-educatieve plannen, programma's en projecten.• Om processen van culturele en sociale dynamisering te bevorderen.• Het doel is om agenten en docenten op te leiden voor sociaal-educatieve en gemeenschapsgerichte interventie.• Het doel is sociaal-educatieve problemen te identificeren en daarover gefundeerde oordelen te vellen om de beroepspraktijk in niet-formele contexten te verbeteren.• Het doel is sociaal-educatieve problemen te identificeren en daarover gefundeerde oordelen te vellen om de beroepspraktijk in niet-formele contexten te verbeteren.
Algemene inhoud van de cursus	

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 als gebied en context waarin het werk van de sociaal opvoeder zich voornamelijk 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, 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 direct of indirect aanwezige middelen 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.



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

Algemene inhoud van de cursus	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.
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	Geen specifieke inhoud over ondernemerschap.
Methodologie	<p>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 rol van de docent is om de theoretische standpunten te verduidelijken en te begeleiden, en praktische lessen waarin studenten en, indien van toepassing, andere professionals ervaringen opdoen en werk presenteren.</p> <p>Niet gespecificeerd</p>
Activiteiten	De beoordelingsprocedure bestaat uit individueel en groepswork, het bijwonen van colleges, het lezen van lesmateriaal, schriftelijke toetsen, presentaties van individueel en groepswork, en het bestuderen van lesmateriaal.
Evaluatie	
Deelnemersprofiel	Universiteitsstudenten

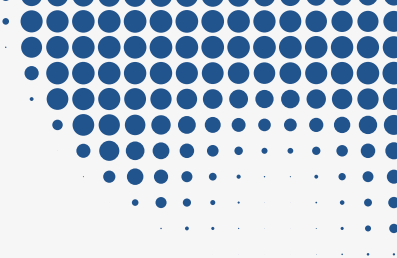


Tabel 25. Resultaten – Indicatoren (2), Spanje

Results - Indicators	2021/2022	2022/2023
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	No information	No information
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	No information	No information
UAT12-Failure rate	No information	No information
	Strengths	Weaknesses
Wide diversity scope: economic, social, political....	●	
Team work	●	
Entrepreneurial perspective	●	
Weak process in identifying issues		●
Entrepreneurial competencies	●	

Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's

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



Algemene informatie

Titel van het
trainingsprogramma

Masteropleiding in ontwikkelingssamenwerking

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

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.

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.

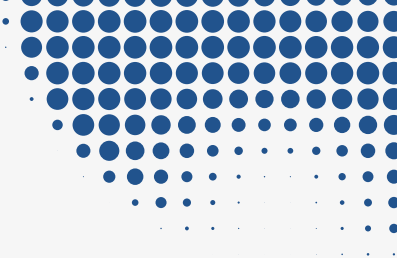
3: Ze moeten weten hoe ze hun conclusies (en de kennis en de onderliggende redenen) op een heldere en ondubbelzinnige manier kunnen communiceren aan zowel gespecialiseerde als niet-gespecialiseerde doelgroepen.

4: Beschikken over de leervaardigheden die hen in staat stellen om grotendeels zelfstandig of autonoom verder te studeren.

5: De problemen van samenwerking vanuit een mondiaal perspectief analyseren.

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.

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.



Algemene competenties van de cursus

8: Herken de onderlinge verbanden tussen lokale en mondiale actoren.

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.

10: Ken de internationale economische omgeving om haalbare ontwikkelingsacties op de wereldmarkten te kunnen identificeren.

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.

12: De methoden van het logisch kader te koppelen aan de algemene concepten van planning.

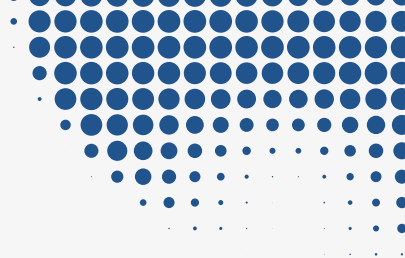
13: Integreer de volgende overkoepelende elementen in elk aspect van het professionele leven dat verband houdt met ontwikkelingssamenwerking: gendergelijkheid, milieu, duurzaamheid en territoriale dimensie, hiv, gelijkheid, mensenrechten en aandacht voor diversiteit (handicap, inheemse volkeren) en interculturaliteit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

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

15: Om teamwerkvaardigheden te ontwikkelen.

Competenties met betrekking tot ondernemerschap

- Visie: het visualiseren van toekomstige scenario's om inspanningen en acties te sturen.
- Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.
- Ethisch en duurzaam denken: het beoordelen van de gevolgen en impact van ideeën, kansen en acties.
- Zelfbewustzijn en zelfredzaamheid: het identificeren en beoordelen van de sterke en zwakke punten van het individu en de groep.
- Anderen mobiliseren: relevante belanghebbenden inspireren en enthousiasmeren.
- Planning en beheer
- Samenwerken met anderen, in teamverband werken, overleggen en netwerken.



Algemene inhoud van de cursus

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:

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.

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.

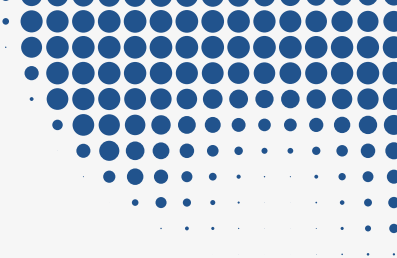
Het doel is om de operationele strategieën met betrekking tot de kwaliteit en effectiviteit van het concept ontwikkelingssamenwerking kritisch en diepgaand te onderzoeken.

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.

Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap

SOCIALE NETWERKEN EN ONDERNEMERSCHAPSINITIATIEVEN, CO-ONTWIKKELINGSPROJECTEN EN STAGEPLAATSEN

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.



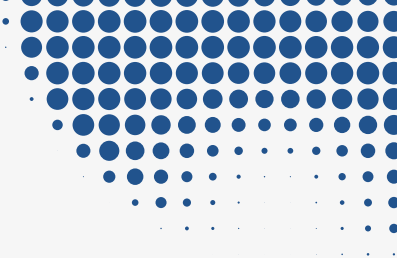
Inhoud gerelateerd
aan
ondernemerschap

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.

Methodologie

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 hebben behandeld in hun zelfstudie.
- 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.
- Tijdens de klassikale begeleiding worden twijfels weggenomen en vragen gezamenlijk beantwoord die van belang zijn voor alle studenten, zowel met betrekking tot de conceptuele als de praktische inhoud, en ook met betrekking tot het werk dat ze zelfstandig moeten uitvoeren.



Activiteiten

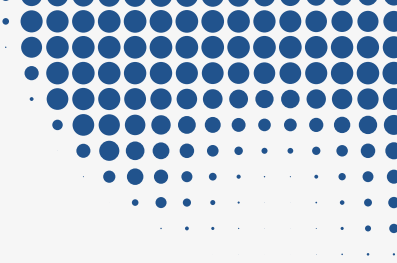
Praktische voorbeelden en workshops.
Seminars

Evaluatie

Verslag (60%) Tentamen (30%) Klaswerk (10%)

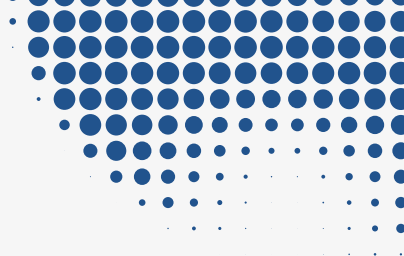
Deelnemersprofiel

- 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.
- Afgestudeerden in de sociale wetenschappen, milieuwetenschappen, gezondheidswetenschappen, geesteswetenschappen, rechtswetenschappen, bedrijfswetenschappen of, waar relevant, in andere verwante disciplines, die zich willen laten opleiden tot professionals in ontwikkelingssamenwerking en/of in het management van ontwikkelingsprojecten vanuit een ecosociaal perspectief.
- 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.
- Overheidsfunctionarissen die direct of indirect betrokken zijn bij ontwikkelingssamenwerking, leden van ngo's en diverse verenigingen, vrijwilligers, enz.
- Toelatingscriteria - Puntensysteem:
- 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.
- 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.
- Ervaring: afhankelijk van de in het curriculum genoemde ervaring, gerelateerd aan solidariteit en/of sociaal werk. Score tussen 0 en 10.
- 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.



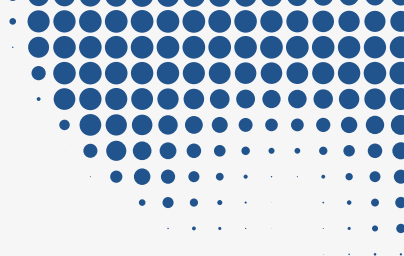
Tabel 27. Resultaten – Indicatoren (3), Spanje

Results - Indicators	2021/2022	2022/2023
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	10	8
UAT01-Number of students	25	25
UAT11-Number of students completing the course	25	25
UPV-Average satisfaction of students with the training received (max 10)	925	91
	Strengths	Weaknesses
High degree of satisfaction	●	
Wide diversity scope: economic, social, political...	●	
Entrepreneurship is an optional subject		●
Weak competences development in creating ideas and opportunities		●
Entrepreneurial competencies	●	●



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	<ul style="list-style-type: none">• CE1: Inzicht verkrijgen in de theoretische grondslagen en dimensies van lokale ontwikkeling en territoriale innovatie.• CE2.: Vermogen om de concepten, methoden en technieken te beheersen die worden gebruikt voor lokale ontwikkeling en territoriale innovatie.• CE3: Vermogen om territorium te analyseren en te interpreteren als een complex, onderling verbonden en van elkaar afhankelijk systeem.• CE4: Vermogen om de beschikbare endogene hulpbronnen in een gebied te diagnosticeren.• CE5: Vermogen om als bemiddelaar op te treden tussen de verschillende actoren en overheden die betrokken zijn bij lokale ontwikkelings- en territoriale innovatieprocessen.• CE6: Vermogen om de verschillende actoren en overheden die betrokken zijn bij lokale ontwikkelings- en territoriale innovatieprocessen te adviseren en te coördineren.• 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.• 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.



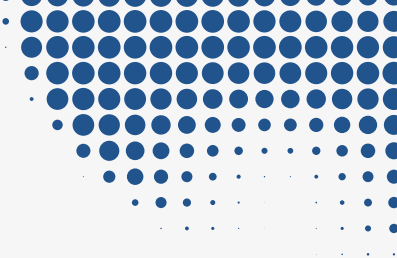
Tabel 28. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's (2), Spanje

Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• 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.• CE10: Vermogen om een empirisch probleem met betrekking tot lokale ontwikkeling en territoriale innovatie om te zetten in een onderzoeksonderwerp.
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Visie: het visualiseren van toekomstige scenario's om inspanningen en acties te sturen.• Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.• Ethisch en duurzaam denken: het beoordelen van de gevolgen en impact van ideeën, kansen en acties.• Middelen mobiliseren: een breed scala aan middelen verzamelen en beheren.• Anderen mobiliseren: relevante belanghebbenden inspireren en enthousiasmeren.
Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Planning en beheer• Samenwerken met anderen, in teamverband werken, overleggen en netwerken.• 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.• 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.).• Het doel is een analyse uit te voeren van lokale ontwikkelingsprocessen, die steeds meer verbonden zijn met mondiale economische, sociale, culturele en educatieve verschijnselen.• De verspreiding van de Europese strategie voor werkgelegenheid en ruimtelijke ordening en het onderwijzen van de lokale toepassing ervan



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

Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• 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.• 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.
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	Geen specifieke
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 de 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> <p>De excursies, het onderwijs van gastprofessoren van andere universiteiten, de ontwikkeling van thematische seminars, de deelname van oudstudenten die hun ervaringen delen, de organisatie van ad-hocactiviteiten voor onze studenten, evenals het praktische werk dat gedurende het hele jaar wordt uitgevoerd,</p>



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

Methodologie	We stellen een masteropleiding samen met diverse, veelzijdige en verrijkende inhoud, zowel binnen als buiten de collegezaal. Op deze manier realiseren we de doelstellingen die in onze onderwijsrichtlijnen en werkplannen zijn vastgelegd, en dragen we bij aan het Aristotelische axioma van 'leren door te doen'.
Activiteiten	Workshops, seminars, excursies, onderzoeksreizen, veldbezoeken, congressen
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

Results - Indicators	2021/2022	2022/2023
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	8.4	9.2
UAT01-Number of students	25	25
UAT11-Number of students completing the course	25	25
	Strengths	Weaknesses
High degree of satisfaction	●	
Wide diversity scope: economic, social, political....	●	
Wide range of activities	●	
Entrepreneurial workshop- ACTUA	●	
Lack of Entrepreneurship subject		●
Weak competences development in creating ideas and opportunities		●
Entrepreneurial competencies	●	●

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	<ul style="list-style-type: none">• SC1: Pas de conceptuele principes van sociale innovatie toe in specifieke professionele situaties.• SC2: Innovatieve oplossingen toepassen op opkomende maatschappelijke of milieuproblemen.• SC3: Inzicht in de historische ontwikkeling en een kritische evaluatie van het concept sociale innovatie.• SC4: Kennis van de sociologische grondslagen en de verschillende methodologische benaderingen van het concept creativiteit en innovatie.• SC5: Inzicht krijgen in de economische dimensie van sociaal vertrouwen en de relatie ervan met de dynamiek van verandering.• SC6: Sociale innovatieprojecten implementeren die leiden tot samenwerkingsgerichte en duurzame economische praktijken.• SC7: Conflicten tussen actoren in de ontwikkeling van innovatieprocessen oplossen.• SC8: Plan innovatieve en strategische acties op basis van een analyse van de economische en technologische omgeving.• SC9: Kennis van het juridische kader waarbinnen de ontwikkeling van sociale innovatie plaatsvindt, is essentieel voor een adequate planning en uitvoering ervan.• SC10: De fasen van een sociaal innovatieproces kennen.



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

Algemene
competenties van de
cursus

- SC11: Pas technieken voor sociale innovatie toe in het openbaar bestuur, het bedrijfsleven en de non-profitsector.
- SC12: Pas voorstellen voor innovatieve programma's en producten aan de werkelijke behoeften van elke context en gebruikersgroep aan.
- SC13: Evalueer en gebruik op efficiënte wijze actuele gegevensbronnen over innovatie om de sociale context en bestaande kansen te begrijpen.
- SC14: De instrumenten kennen voor het ontwerpen, analyseren en strategisch plannen van innovatie, en de meest complete instrumenten voor elk specifiek geval toepassen.
- SC15: Ontwerp transdisciplinaire werkteams in sociale innovatieprojecten in de verschillende fasen van het proces.
- SC16: Identificeer partners om capaciteiten toe te voegen en synergieën te benutten in sociale innovatieprojecten.
- SC17: Inzicht in de financieringsbronnen die het mogelijk maken om innovatieve ideeën en drijfveren voor maatschappelijke verandering om te zetten in haalbare projecten.
- SC18: Ontwikkel kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren voor de evaluatie, inclusief participatieve evaluatie, van sociale innovatieprojecten in de publieke en private sector.
- SC19: Definieer en beschrijf organisatiestrategieën voor sociale innovatie op basis van de "mensgerichte aanpak".
- SC20: Neem prospectieve technieken op in het ontwerp van sociale innovatieprojecten om de dynamiek van sociale verandering te identificeren.

Competenties met
betrekking tot
ondernemerschap

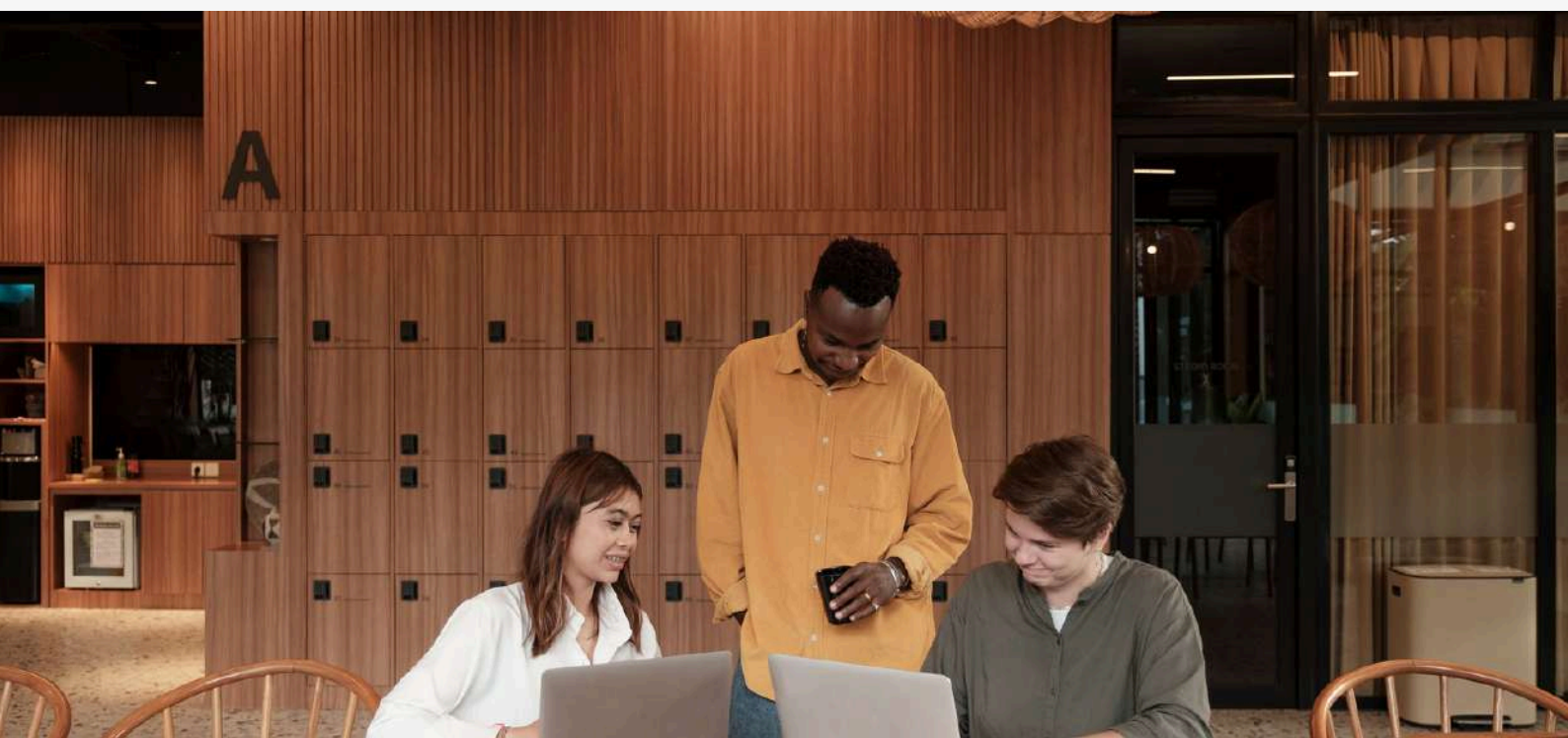
- Kansen signaleren: Identificeer en benut kansen, behoeften en uitdagingen om waarde te creëren door het sociale, culturele en economische landschap te verkennen.
- Creativiteit: Verken en experimenteer met innovatieve benaderingen.

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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Visie: het visualiseren van toekomstige scenario's om inspanningen en acties te sturen.• Het waarderen van ideeën: het beoordelen van waarde in sociale, culturele en economische termen.• Ethisch en duurzaam denken: het beoordelen van de gevolgen en impact van ideeën, kansen en acties.• Middelen mobiliseren: een breed scala aan middelen verzamelen en beheren.• Anderen mobiliseren: relevante belanghebbenden inspireren en enthousiasmeren.• Planning en beheer• Het initiatief nemen: zelfstandig handelen en werken om doelen te bereiken, vasthouden aan voornemens en geplande taken uitvoeren.• Samenwerken met anderen, in teamverband werken, overleggen en netwerken.
Algemene inhoud van de cursus	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.
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	Geen specifieke
Methodologie	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.

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

Methodologie	<p>Het traject omvat de verwerving van de benodigde 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> <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.</p>
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

Results - Indicators	2021/2022	2022/2023
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	8.4	6.8
UAT01-Number of students	20	20
UAT11-Number of students completing the course	20	19
	Strengths	Weaknesses
Degree of satisfaction	•	•
Wide diversity scope: economic, social, political....	•	
Activities		•
Lack of Entrepreneurship subject		•
Entrepreneurial competencies	•	•

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.ehttps://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/TPGDetaill&p2=3-4s)
Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• SC1: Inzicht krijgen in de werking van de entiteiten en bedrijven die deel uitmaken van de sociale economie.• SC2: Bekend zijn met de juridische bijzonderheden (handels- en arbeidsrecht) van bedrijven en entiteiten in de sociale economie.• SC3: Bekend zijn met de boekhoudkundige en fiscale bijzonderheden van bedrijven en organisaties in de sociale economie.• SC4: Weten hoe je het proces van strategisch management kunt toepassen in bedrijven en organisaties in de sociale economie.• SC5: Kennis hebben van en weten hoe marketingstrategieën toegepast kunnen worden op bedrijven en organisaties in de sociale economie.• SC6: Kennis hebben van en weten hoe HR-strategieën toegepast kunnen worden op bedrijven en organisaties in de sociale economie.• SC7: Kennis hebben van en weten hoe financiële strategieën toegepast kunnen worden op bedrijven en organisaties in de sociale economie.• SC8: Kennis van het analyseren van overheidsbeleid met betrekking tot bedrijven en entiteiten in de sociale economie.



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

Algemene
competenties van de
cursus

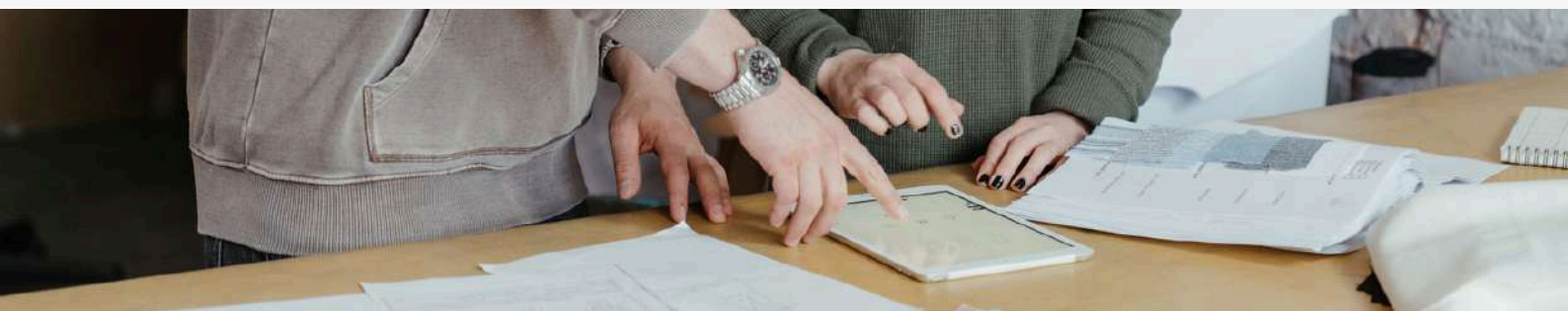
- SC9: Kennis van het beheren en evalueren van projecten voor sociaal-professionele integratie en voor bedrijven en organisaties uit de sociale economie.
- SC10: Begrijp het werkingsgebied van de sociale economie vanuit verschillende gezichtspunten en perspectieven: juridisch, sociaal, economisch en zakelijk, in de kern.
- SC11: Inzicht krijgen in de rol die informatie- en communicatietechnologieën spelen in de werking van bedrijven in de sociale economie.
- SC12: Inzicht in de werking van de zakelijke netwerken die zich ontwikkelen tussen bedrijven in de sociale economie.
- SC13: Inzicht in het proces van sociale innovatie en de rol ervan in het functioneren van bedrijven in de sociale economie.
- SC14: Inzicht in de sectorale realiteit van coöperaties en bedrijven in handen van werknemers: hun functioneren en gewicht binnen de sociale economie.
- SC15: Inzicht in de sectorale realiteit van non-profitorganisaties (verenigingen en stichtingen): hun functioneren en gewicht binnen de sociale economie.
- SC16: Inzicht in de werking en het nut van plaatsingsbedrijven en organisaties voor sociale actie en sociale dienstverlening.
- SC17: Inzicht in de werking van kredietcoöperaties en landbouwcoöperaties en de relatie daartussen.
- SC18: Analyse van de situatie van ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties uit de sociale economie en hun rol in internationale ontwikkelingssamenwerking.


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

Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• SC19: Inzicht in de werking van consumentencoöperaties en andere soorten coöperaties, zoals coöperaties voor professionele dienstverlening, woningbouwcoöperaties, enz.• SC20: Inzicht in de werking van werknemerscoöperaties (coöperaties en bedrijven in handen van werknemers) en onderlinge verenigingen.
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	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.
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	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>Results - Indicators</u>	<u>2021/2022</u>	<u>2022/2023</u>
UAS01-Degree of satisfaction with the studies (Students)	No information	No information
UAT01-Number of students	No information	No information
UAT12-Failure rate	No information	No information
	<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>
Wide diversity scope: economic, social, political....	•	
Team work	•	
Entrepreneurial perspective	•	
Lack of Entrepreneurship subject		•
Entrepreneurial competencies	•	





2. Litouwen

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	<ul style="list-style-type: none">• Kan de essentie, vormen, manifestatie en het doel van ondernemerschap definiëren als een creatief, innovatief en proactief bedrijfsproces in de moderne economie.• Kan de onderscheidende kenmerken van een ondernemer, intrapreneur en ondernemende organisatie, de werkwijzen in de markt, strategieën, noodzakelijke voorwaarden en operationele factoren definiëren.• 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.• 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.• 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.

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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap


- Kan de essentie, vormen, manifestatie en het doel van ondernemerschap definiëren als een creatief, innovatief en proactief bedrijfsproces in de moderne economie.
- Kan de onderscheidende kenmerken van een ondernemer, intrapreneur en ondernemende organisatie, de werkwijzen in de markt, strategieën, noodzakelijke voorwaarden en operationele factoren definiëren.
- 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.
- 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.
- 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.

Algemene inhoud van de cursus

- Ondernemerschap: definitie, vormen en proces
- Ondernemerschap: macrobenadering (rol in de economie en de maatschappij)
- Ondernemende organisatie: kenmerken en prestaties
- Ondernemer: ondernemend denken, houding en gedrag
- Sociaal ondernemerschap
- Kansgericht ondernemerschap: het verkennen en beoordelen van kansen
- Het ontwerpen en opstellen van een bedrijfsplan
- Financieringsbronnen voor bedrijven

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

Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Ondernemerschap: definitie, vormen en proces• Ondernemerschap: macrobenadering (rol in de economie en de maatschappij)• Ondernemende organisatie: kenmerken en prestaties• Ondernemer: ondernemend denken, houding en gedrag• Sociaal ondernemerschap• Kansgericht ondernemerschap: het verkennen en beoordelen van kansen• Het ontwerpen en opstellen van een bedrijfsplan• Financieringsbronnen voor bedrijven
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• 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.



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


Evaluatie	Mondelinge presentatie: <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.
Deelnemersprofiel	Schriftelijk examen: <ul style="list-style-type: none">• Volledigheid en argumentatie van de antwoorden, presentatie van praktische voorbeelden die het antwoord aanvullen.
Bron: www.ktu.edu	Toelatingseisen: Inleiding tot de bedrijfskunde

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	Kan de principes van innovatiemanagement, de interactie tussen innovatie en ondernemerschap, innovatietypologieën, innovatiemanagementmodellen en de managementkenmerken van verschillende soorten innovatie evalueren. 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.

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

Algemene competenties van de cursus	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.
	Is in staat om innovatiemanagementmodellen aan te passen aan verschillende sectoren en op creatieve wijze innovatiemanagementoplossingen in de praktijk te modelleren.
	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.
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	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.
Algemene inhoud van de cursus	Kan de principes van innovatiemanagement, de interactie tussen innovatie en ondernemerschap, innovatietypologieën, innovatiemanagementmodellen en de managementkenmerken van verschillende soorten innovatie evalueren. <ul style="list-style-type: none">• Typologie van innovatie en basismodellen voor innovatiemanagement• Innovatieactiviteiten binnen het bedrijf, innovatiegolven en industriële revoluties.• Soorten en modellen voor innovatiemanagement (Stage Gate) en de kritiek daarop.• Theoretische achtergrond voor innovatiemanagement• Open innovatie, sociale innovatie en het beheer ervan.



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

Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Innovatiemanagementproces (1): selectie van ideeën, creativiteit en conceptontwikkeling• Innovatiemanagementproces (2): concepttesten, prototypes en commercialisering op de markt• De rol en betrokkenheid van de klant in het innovatiemanagementproces
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	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).
Methodologie	
Activiteiten	Discussie, college, casusanalyse (casestudie), tutorials, probleemgestuurd leren, teamproject
Evaluatie	Beoordeling door vakgenoten: <ul style="list-style-type: none">• Ideeën genereren, proactief samenwerken• Actieve betrokkenheid bij de voorbereiding van het groepsproject.• Kwaliteit en volledigheid van de uitgevoerde taken• Vermogen om de tijd te plannen Probleemoplossende taak: <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.

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

Evaluatie	Mondelinge presentatie: <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.• Schriftelijk examen:<ul style="list-style-type: none">• Volledigheid en argumentatie van de antwoorden, presentatie van praktische voorbeelden die het antwoord aanvullen.
Deelnemersprofiel	
Bron: www.ktu.edu	Toelatingseisen: Engels, niveau B2, C1 of gelijkwaardig.

Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's

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

Titel van het trainingsprogramma	Cursus Innovatiemanagement en Ondernemerschap: Technologisch ondernemerschap
Universiteit	Technische Universiteit Kaunas
Algemene competenties van de cursus	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 aansluit bij de gewenste competenties en de levenscyclus van het team, en kan tevens optreden als businessmentor voor start-ups.

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

Algemene competenties van de cursus	Hij (zij) kent de technieken voor het zoeken naar en evalueren van technologische zakelijke kansen, inclusief marktvalidatietechnieken, evenals methoden voor zakelijke communicatie.
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	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. 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).
Algemene inhoud van de cursus	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. <ul style="list-style-type: none">• oprichting van een technologiebedrijf• Technologisch ondernemen: grondbeginselen van theorieën• Het zoeken naar kansen voor technologische ondernemingen en het voorspellen van technologische ontwikkelingen: de STEAM-aanpak• Technologisch ondernemerschap in snelgroeiende markten met een hoge

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

Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• 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• Circulariteitgedreven technologie en de bijzonderheden van venture capital• Digitaliseringsgedreven technologie-ondernemingen• Ecosysteem voor snelgroeiende technologiebedrijven: de snelweg bewandelen
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	
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	Discussie, Groepswork, Gastcolleges, Teamproject, Tutorials, Creativiteitsworkshop, Lezing, Reflectief leren, Teamproject, Reflectief leren.
Evaluatie	Reflectie op actie Mondelinge presentatie Projectverslag Computergestuurd examen
Deelnemersprofiel	Toelatingseisen voor de studie: basiskennis van het bedrijfsleven, Engels op C1-niveau of gelijkwaardig.

Bron: www.ktu.edu



3. Griekenland

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">• zullen de verschillende vormen en soorten ondernemingen die deel uitmaken van de sociale en solidaire economie (SSE) kennen en begrijpen.• Zij zullen de historische ontwikkeling van de sector in Griekenland, het fundamentele theoretische kader en belangrijke verwante concepten herkennen.• 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.• U bent bekend met de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en weet hoe moderne sociale ondernemingen kunnen bijdragen aan de verwezenlijking ervan.• Zal kennis hebben 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, evenals stedelijke initiatieven.



Tabel 37. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen, Griekenland

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	Sociale en milieubewegingen spelen een rol bij het vormgeven van de doelstellingen en resultaten van sociaal ondernemerschap.
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.- 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.
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	
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).
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	<ul style="list-style-type: none"> • Na afloop van de cursus zullen de studenten: • De basisbegrippen van sociaal ondernemerschap begrijpen. • Beschikken over de kennis en vaardigheden voor het opzetten en beheren van sociale ondernemingen. • in staat zijn om de praktijken van sociale ondernemingen in de Griekse en internationale omgeving kritisch te evalueren. • kunnen modellen, technieken en hulpmiddelen in de praktijk gebruiken 		
Competenties met betrekking tot ondernemerschap			
Algemene inhoud van de cursus	<p>De cursus laat deelnemers kennismaken met een aantal concepten van sociaal ondernemen, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale economie – sociaal ondernemerschap • Sociaal ondernemerschap – sociaal versus conventioneel ondernemerschap • Sociale onderneming versus sociaal ondernemerschap • Sociaal leiderschap • Uitdagingen en trends in sociaal ondernemen • Bedrijfsmodellen van sociale ondernemingen in de Griekse en internationale context. 		
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap			
Methodologie	Theoretische/praktische studentenpresentaties	colleges	en

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


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: 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>
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<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

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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig werken • Teamwork • Bevordering van vrij, creatief en deductief denken • Respect voor diversiteit en multiculturalisme • Toon sociale, professionele en ethische verantwoordelijkheid en gendergevoeligheid.
Methodologie	<p>Er wordt een combinatie van onderwijs- en leermethoden gebruikt om de studenten actief te betrekken en de praktische toepassing van de te toetsen thematische modules te waarborgen: hoorcolleges met behulp van audiovisuele media, analyse en discussie van casestudies over reële operationele vraagstukken, ervaringsgerichte (groeps)oefeningen en het bekijken van relevante video's. Daarnaast werken studenten aan een individueel of groepsproject. Ook worden artikelen, audiovisueel materiaal van de hoorcolleges, webadressen, nuttige informatie, casestudies en oefeningen voor studenten digitaal in de online leeromgeving geplaatst.</p>
Activiteiten	<p>Theoretische/praktische colleges en studentenpresentaties</p>
Evaluatie	<p>De evaluatieprocedure zal worden uitgevoerd in de taal waarin de cursus wordt aangeboden (Grieks of Engels) en bestaat uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i) Een verplicht schriftelijk eindexamen aan het einde van het semester (met een weging van ten minste 70%), inclusief een meerkeuzetoets en/of essayvragen en/of probleemoplossende opdrachten. • Beoordelingscriteria: juistheid, volledigheid, duidelijkheid • ii) Verplicht schriftelijk tussentijds examen of schriftelijke opdracht (weging 30%) <p>Beoordelingscriteria: juistheid, volledigheid, duidelijkheid</p>



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

Deelnemersprofiel Bachelorstudent aan de afdeling Landbouwbedrijfskunde en Supply Chain Management van de Landbouwuniversiteit van Athene.

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 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.

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.

Competenties met betrekking tot ondernemerschap

De MSc is gericht op de postdoctorale specialisatie van wetenschappers uit diverse disciplines in vraagstukken die verband houden met de academische onderwerpen sociale innovatie (sociaal ondernemerschap,

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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<p>De masteropleiding richt zich op de sociale economie, innovatieclusters, institutionele structuur en werking, start-ups en incubators, en ontwikkelingsstrategieën (economisch, sociaal, structureel, cultureel en individueel) op lokaal, regionaal, nationaal, Europees en internationaal niveau, vanuit een interdisciplinaire invalshoek. In deze context wil de masteropleiding enerzijds onderzoek bevorderen en anderzijds de theoretische en kritische benadering van deze wetenschappelijke onderwerpen verdiepen. De opleiding biedt de nodige vaardigheden voor een wetenschappelijke en professionele carrière, versterkt de kennis van de bovengenoemde onderwerpen en stimuleert actieve deelname van studenten aan ontwikkelingsactiviteiten gericht op maatschappelijk welzijn.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Sociale innovatie• Economie van de ontwikkeling• Bestuur en participatiebeleid• Sociale economie• Onderzoeksmethodologie• Digitale technologie en innovatie• Regionale ontwikkeling en holistische strategische plannen• Sociale impactanalyse• Economie van cultuur
Methodologie	<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsmarkt en ontwikkeling
Activiteiten	<p>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.</p>
Evaluatie	<p>Cursussen, seminars, laboratoriumoefeningen, hoorcolleges, studiereizen</p> <p>De beoordeling van de prestaties van studenten in elk vak gebeurt door middel van examens die kunnen bestaan uit...</p>

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

Evaluatie	Schriftelijke, mondelinge, laboratorium-, verplichte/optionele, mondelinge, laboratorium-, verplichte/optionele opdrachten, meerkeuzevragen of een combinatie hiervan.
Deelnemer	Bachelordiploma. 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 fundamenten van het concept SSE.• Begrijp 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 kennis met technologieën en werkwijzen die gebaseerd zijn op of gericht zijn op het gemeenschappelijke.• 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.

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

Algemene
competenties van de
cursus

- Inzicht verkrijgen in verschillende benaderingen van ontwikkelingsbeleid en de ruimtelijke parameters ervan onderscheiden.
- Verkrijg inzicht in verschillende benaderingen van sociale innovatie.
- Ontwerp de organisatie en ontwikkeling van sociaal-emotioneel leren op gemeenschaps-, lokaal of regionaal niveau.
- Begrijp 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 onderzoek vanuit een historisch en kritisch perspectief.
- Begrijp de historische context van de politieke strijd rondom SSE.
- Ontwerp de implementatie van overheidsbeleid voor sociaal-economisch welzijn.
- 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 verkrijgen in recente economische en technologische ontwikkelingen en de impact daarvan op SSE beoordelen.
- 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 oprichten 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 MVO-initiatieven.
- Stel technieken voor om conflicten binnen een groep op te lossen.
- Ontwerpprocessen voor reflectie en zelfevaluatie van groepsprojecten.

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

Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• 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 SSE-organisaties op een collectieve manier.• Het productieprocesplan plannen en de uitvoering ervan bewaken.• Bepaal de financiële behoeften van een MKB-onderneming.• Inzicht hebben in het Europees en nationaal beleid inzake de financiering van mkb-ondernemingen en het beheren van de jaarrekeningen van deze ondernemingen.• Zoek naar 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.
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	Hetzelfde geldt voor de algemene competenties.
Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Concepten en theorieën van de sociale en solidaire economie• Organisatievormen en -typen van de sociale en solidaire economie• De commons: een alternatief paradigma• Territoriale ontwikkeling, sociale innovatie en sociale en solidaire economie• Publiek beleid en institutioneel kader voor de sociale en solidaire economie



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

Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Sociale bewegingen, de staat en de sociale en solidaire economie)• Bedrijfsplanning voor de sociale en solidaire economie• Bestuur van sociale ondernemingen• Financieel beheer en financiering van ondernemingen in de sociale en solidaire economie.
Methodologie	
Activiteiten	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.
Evaluatie	Cursussen, seminars, laboratoriumoefeningen, hoorcolleges
Deelnemersprofiel	De prestaties van studenten in elk vak worden beoordeeld door middel van examens. 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.

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)

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

Algemene
competenties van de
cursus

Doelstellingen

- Leerlingen begrijpen en kunnen verschillende denkkaders toepassen met betrekking tot veranderingsprocessen en hun context. Leerlingen herkennen kansen en kunnen verandering teweegbrengen.
- Leerlingen krijgen inzicht in hoe ze met verandering omgaan (voorkeursgedrag) en welke vaardigheden nodig zijn om verandering teweeg te brengen.
- Studenten kunnen veranderingen teweegbrengen in individuele systemen.
- Studenten hebben vaardigheden ontwikkeld (wendbaarheid, flexibiliteit en stabiliteit, omgaan met chaos,...).
- Studenten zijn ondernemend en nemen de verantwoordelijkheid voor hun eigen project. Daarbij tonen ze creativiteit en innovatie.
- Studenten hebben een basiskennis van frameworks die veranderingsprocessen ondersteunen (agile, story weaver, framework cynarine, impact, nieuwe vormen van economie en nieuwe sociale bedrijfsmodellen).

Beoogde competenties.

- OLR5 - De PBa verbindt zich met de mogelijkheden en beperkingen van individuen, groepen en gemeenschappen, rekening houdend met de context waarin zij zich bevinden.
- 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.
- OLR 10 - Het PBa-maatschappelijk werk verbindt individuen, groepen en gemeenschappen opnieuw met de maatschappij en vice versa.
- OLR 14 - De PBa-student maatschappelijk werk ontwikkelt continu vaardigheden en reflecteert op zijn werk.

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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap

- Inzicht in contexten en gemeenschappen
- Het ontwerpen en begeleiden van ondernemingsprocessen
- Het verbinden van individuen, groepen en gemeenschappen met de samenleving.
- Continue ontwikkeling van vaardigheden en reflectie

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 sociale werkcontext.

Algemene inhoud van de cursus

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.

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.

Het gaat dus niet alleen om competenties en vaardigheden, maar vooral om een andere denkwijze. We beginnen vanuit het geloof in onze sterke punten en mogelijkheden, kijken naar de toekomst en durven los te laten en onze comfortzone te verlaten. (Waarderend onderzoek en toekomstscenario's).

Complexe vraagstukken vereisen een andere aanpak dan de conventionele.



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

Algemene inhoud van de cursus

We hebben Design Thinking als rode draad 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.

Design thinking draait om het ontwikkelen van diepgaande empathie voor de 'gebruiker', de mens, en het bedenken van oplossingen die aan hun behoeften voldoen.

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.

Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap

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')

De inhoud van deze cursus met betrekking tot ondernemerschap richt zich op het stimuleren van innovatief denken, ondernemend handelen en creativiteit om 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.



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

Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap

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 dynamiek, 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.

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

Methodologie	<p>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).</p> <p>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.</p> <p>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 bouwen ze hun eigen portfolio op en leren ze initiatief te nemen bij het aangeven van behoeften.</p>
Activiteiten	
Evaluatie	<p>zie hierboven</p> <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, of een innovatief project binnen een organisatie).</p>

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

Evaluatie	<p>(de organisatie van een netwerkorganisatie, start-up trainingsprogramma). Dit project kan ook gekoppeld worden aan een stageopdracht in het derde jaar of aan een 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 OPO Stad in verandering OPO Onderhandelen, bemiddelen 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	<ul style="list-style-type: none">• UCLL en KU Leuven• UCLL• Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN (B-UCLL-MGD26A)
Algemene competenties van de cursus	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 de integriteit van het milieu.

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

Algemene competenties van de cursus

economische levensvatbaarheid en een rechtvaardige en inclusieve samenleving voor huidige en toekomstige generaties. Leerlingen worden geïnspireerd om actie te ondernemen voor duurzaamheid en herstel binnen het kader van de VN-agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling.

Na afronding van deze cursus zullen de studenten

- hebben gedegen kennis van de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN en hun onderlinge samenhang.
- hebben een basiskennis van de huidige wereldwijde status en ontwikkeling van de 17 thema's van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.
- De noodzaak erkennen voor radicale veranderingen in de manier waarop mensen met elkaar en met de planeet samenleven.
- Beschikken over vaardigheden in kritisch en systematisch denken.
- Beschikken over vaardigheden in gezamenlijke besluitvorming en probleemplossing.
- Ideeën genereren om proactief bij te dragen aan de transformatie van zichzelf en de samenleving waarin ze leven.
- Waarden en houdingen aannemen die relevant zijn voor het behalen van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.

Competenties met betrekking tot ondernemerschap

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

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).

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

Algemene inhoud van de cursus	Daarna zullen de leerdoelen van deze cursus worden bereikt door de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) te integreren in de volgende kernthema's:
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• klimaatverandering• rampenrisicovermindering• biodiversiteit• respect voor diversiteit en tolerantie• duurzame consumptie / transformatieve economie• armoedebestrijding / vermindering van ongelijkheid
Methodologie	<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> <p>De cursus is zo opgezet dat theoretische lessen en discussies afgewisseld worden met fundamenteel onderzoek, praktische workshops en daaropvolgende presentaties.</p> <ul style="list-style-type: none">• Theoretische lessen: kennis vergroten en interactieve discussies stimuleren. Gebaseerd op het leesmateriaal.• Fundamenteel onderzoek (groeps- en individueel werk): het verzamelen en analyseren van gegevens om de waarde van wetenschappelijk onderzoek als educatief instrument te bepalen en mensen te betrekken bij duurzame ontwikkeling.• Workshops: (groepswork) het uitwerken van de theorie en het bevorderen van vaardigheden, waarden en attitudes na elke theoretische les.

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

Methodologie	<ul style="list-style-type: none">• Studentenpresentaties (groeps- en individueel werk): studenten presenteren de resultaten van de groepsworkshops en de individuele eindopdracht aan hun klasgenoten.
Activiteiten	zie hierboven
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none">• Voor deze cursus geldt een permanente evaluatie. Dit betekent dat studenten gedurende het hele semester worden beoordeeld en dat er geen apart tentamen is tijdens de tentamenperiode aan het einde van het semester.• Studenten worden beoordeeld op basis van de kwaliteit van het proces, de kwaliteit van de producten en de presentatie van hun werk. Kenmerken van de beoordeling en de bepaling van het eindcijfer:• Opdrachten over de thema's – 30% (individueel en groepscijfer)• Kleine opdrachten ter voorbereiding op of verwerking van de thematische sessies.• Schriftelijke toets* – 30% (individueel cijfer)• Individuele theorietoets over de inhoud van de theorielessen.• Eindpresentatie/opgenomen videoboodschap* – 30% (groepscijfer)• Groepspresentatie van het voorstel van de studenten voor een actieve bijdrage aan duurzame ontwikkeling.• Zelfevaluatie en collegiale evaluatie – 10% (individueel cijfer)• Evaluatie van de product- en groepspresentaties en van het groepsproces• *Studenten die België eerder moeten verlaten, zullen het schriftelijke theorie-examen online afleggen en de eindpresentatie vervangen door een opgenomen videoboodschap.

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

Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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	<p>Vloeiende beheersing van het Engels als voertaal. Digitale vaardigheden (internet, Word, Excel, PowerPoint). Respect voor verschillen en diversiteit.</p>

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>

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

Algemene
competenties van de
cursus

Je bent bekend met de concepten sociaal ondernemerschap en sociale innovatie, en de bijbehorende krachtlijnen en principes.

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.

U heeft inzicht in kwaliteitszorg en kwaliteitsdenken binnen maatschappelijke organisaties en ondernemingen en denkt en handelt kwaliteitsgericht vanuit visie, missie en kwaliteitsindicatoren.

Je hebt inzicht in de werking van verschillende brainstorm- en creativiteitstechnieken en je bedenkt in groepsverband een creatief zorgidee.

Je zet je zorgidee om in een concreet actieplan via BMC en waardeproposities.

Je krijgt inzicht in hoe je een idee helder en direct kunt presenteren en hoe je de benodigde belanghebbenden kunt overtuigen.


Je ontwikkelt zelfstandig een creatief en innovatief zorgidee, gebaseerd op je talenten en de behoeften van de cliënten/systemen/het team.

Competenties met
betrekking tot
ondernemerschap

- Strategische visie en managementbijdrage
- Aanpassing en kritische reflectie
- Kennis van sociaal ondernemerschap en innovatie
- Identificatie en analyse van sociale ondernemingsmodellen

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

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Kwaliteitsgericht denken en handelen.• Brainstorm- en creativiteitstechnieken• Ontwikkeling van actieplannen• Effectieve communicatie en overtuiging• Onafhankelijke innovatie
Algemene inhoud van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Een maatschappij is constant in beweging. Wat moet je doen als SCW-medewerker?• Missiegedreven werk: het verschil tussen innoveren en sociaal innoveren. Concepten van ondernemerschap en pionieren.• Sociale innovatie: kaders, goede praktijken en hefboomen om innovatie te realiseren.• Sociaal-cultureel ondernemerschap: competenties en instrumenten• Financieringsmodellen en organisatiestructuren.• Netwerken• Beslissingsmodellen• Media <p>De inhoud kan methodologisch, theoretisch-wetenschappelijk of praktijkgericht zijn.</p>
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Een maatschappij is constant in beweging. Wat moet je doen als SCW-medewerker?• Missiegedreven werk: het verschil tussen innoveren en sociaal innoveren. Concepten van ondernemerschap en pionieren.• Sociale innovatie: kaders, goede praktijken en hefboomen om innovatie te realiseren.• Sociaal-cultureel ondernemerschap: competenties en instrumenten• Financieringsmodellen en organisatiestructuren.• Netwerken• Beslissingsmodellen• Media <p>De inhoud kan methodologisch, theoretisch-wetenschappelijk of praktijkgericht zijn.</p>



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

Methodologie

Dit is een trainingsonderdeel dat kennis over kaders en werkwijzen afwisselt met oefeningen en opdrachten.

Hoorcolleges, oefeningen in kleine groepen en individuele oefeningen om vaardigheden op het gebied van ondernemerschap en innovatie te oefenen, casestudy's gebaseerd op materiaal van externe sprekers, individuele opdrachten gedurende de cursus en afsluitend met een examen, één coachingsessie en een tussentijds feedbackmoment.

Van studenten wordt verwacht dat ze in de les aanwezig zijn.

- Er zullen sporadisch excursies plaatsvinden. De reis- en verblijfkosten van en naar deze excursies zijn voor rekening van de studenten.
- De kosten voor de sprekers worden aan de student doorberekend. Het totale bedrag hiervoor bedraagt maximaal 25 euro.

Evaluatie

Type: Examen buiten de normale examenperiode

Evaluatieformulier: Mondeling, Schriftelijk
Vragenformulieren: Open vragen Leermateriaal:
Geen

TOTAAL 1-20/20 puntenschaal

Studenten schrijven een paper die ze aan het begin van de examenperiode inleveren.

Deelnemersprofiel

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 vakmodule van toepassing moeten zijn.



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

Deelnemersprofiel

Studenten die zich voor deze cursus inschrijven, moeten deze competenties in voldoende mate beheersen. Het ontbreken van deze competenties kan leiden tot onaanvaardbare tekortkomingen voor deze cursus.

Werken aan mensenrechten

Studenten kunnen in teamverband op een planmatige en resultaatgerichte manier een complexe opdracht uitwerken, aanpassen en evalueren.

Studenten kunnen relevante informatie (methodologisch, wetenschappelijk, beleidsmatig) verzamelen en actief verwerken:

Leerlingen kunnen hun eigen mening ontwikkelen, uiten en verdedigen.

Methoden van sociaal werk.

Studenten kunnen verschillende denk- en handelingskaders gebruiken bij de ontwikkeling van hun sociale werkpraktijk (bijv. modellen, interventies, ontwerpcirkels).


Organiseren, ondernemerschap en innovatie.

Studenten kunnen de rol van organisaties in onze samenleving plaatsen en hebben inzicht gekregen in het belang van ondernemerschap en innovatie voor sociaal werk.

Werk van de sociale beweging

De leerlingen hebben kennisgemaakt met het belang van sociale innovatie.

Groepsdynamiek 1: De leerlingen 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>

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

Algemene competenties van de cursus	<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>
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<p>Effectief teamwork, ethisch en deontologisch handelen, wereldburgerschap, projectmanagementvaardigheden</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>De studenten werken drie weken lang in teams van drie tot vier personen als consultants voor opdrachtgevers die actief zijn in de circulaire en sociale economie. De deelnemende opdrachtgevers zijn start-ups 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 binnen een organisatie die zich richt op de circulaire en sociale economie.</p>

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

Algemene inhoud van de cursus	Studenten bestuderen het businessplan van de klant (met behulp van het BMC - Business Model Canvas), maken een klantanalyse, voeren een (klein) 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 in een circulaire en sociale organisatie, waardoor ze een maatschappelijk engagement kunnen nakomen dat gericht is op meerdere SDG's, zowel op duurzame als sociale SDG's (bijv. 10, 11 en 12).
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	<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
Activiteiten	De studenten werken drie weken lang in teams van drie tot vier personen als consultant voor opdrachtgevers die actief zijn in de circulaire en sociale economie. De deelnemende opdrachtgevers zijn start-ups 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 binnen een organisatie die zich richt op de circulaire en sociale economie. De studenten bestuderen het businessplan van de opdrachtgever (met behulp van het Business Model Canvas), maken een klantanalyse, voeren een (klein) marktonderzoek op maat uit en werken een concreet marketing- of communicatieplan uit.



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

Activiteiten	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 in 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).
Evaluatie	Type: Continue evaluatie zonder examen gedurende de examenperiode. Evaluatievorm: Presentatie, Zelfevaluatie/Eerstevaluatie, Portfolio. Vraagvorm: Open vragen. Leermateriaal: Cursusmateriaal, Computer. TOTAAL 1-20/20-puntsschaal Deel 1: puntenschaal 100% Permanente evaluatie Deel 2: opmerkingen 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. Voor meer informatie, zie Toledo.
Deelnemersprofiel	<ul style="list-style-type: none">• Heb je interesse in sociaal en circulair ondernemerschap?• Beschik over een ondernemersgeest.• Goed kunnen functioneren in een team.



5. Oostenrijk

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 en hun contactpersonen worden vermeld.

Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen

Tabel 46. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen, Oostenrijk

Titel van het trainingsprogramma	Internationaal management
Contact	Dr. Doris Kiendl, afdelingshoofd, doris.kiendl@fh-joanneum.at, FH JOANNEUM International Management and Entrepreneurship, Eggenberger Allee 11, kamer EA11.04.412 8020 Graz, Oostenrijk Rene Wenzel rene.wenzel@fh-joanneum.at
Universiteit	FH Joanneum
Algemene competenties van de cursus	<ul style="list-style-type: none">• Beheer• Financiering• Bedrijfskunde• Wet• Cultuur en talen• Strategische planning Ondernemersvaardigheden en interculturele competenties
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	Ondernemerschap



Tabel 46. Beste praktijken geïdentificeerd in bacheloropleidingen, Oostenrijk

Competenties met betrekking tot ondernemerschap	Internationale bedrijfsmodellering en gemeenschapswerk <ul style="list-style-type: none">• Praktische projecten• Teamwork Het ontwikkelen van eigen strategieën en bedrijfsideeën met impact op de gemeenschap.
Algemene inhoud van de cursus	hetzelfde als hierboven
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	hetzelfde als hierboven
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none">• Semester in het buitenland• Studentenproject: Een eigen bedrijf ontwerpen• Training in loopbaanontwikkeling en -beoordeling Bachelorproef, presentatie, papers en essays

Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's Tabel 47. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's, Oostenrijk

Titel van het trainingsprogramma	Masteropleiding Wereldwijd Groen en Sociaal Ondernemen (fh-joanneum.at)
Universiteit en contact	FH Joanneum DDR. Wolfgang Granigg wolfgang.granigg@fh-joanneum.at Sofia Kristel sophia.kristl@fh-joanneum.a
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.

Tabel 47. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's, Oostenrijk

Algemene competenties van de cursus	Daarnaast vereist de schaarste aan grondstoffen dat organisaties groene doelstellingen sterk in hun bedrijfsbeleid verankeren. Wij bieden u een diepgaand inzicht in de essentiële bedrijfsaspecten en actuele kennis over economische, ecologische en sociale duurzaamheid.
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	Strategisch management, bedrijfsontwikkeling en het ontwerpen van businessplannen, financiën, controlling, enz. onderzoeksmethoden
Algemene inhoud van de cursus	<p>Natuurlijke hulpbronnen, milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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>

Tabel 47. Beste praktijken geïdentificeerd in postdoctorale programma's, Oostenrijk

Algemene inhoud van de cursus	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".
Inhoud gerelateerd aan ondernemerschap	hetzelfde als hierboven
Methodologie	Niet vermeld
Activiteiten	Studentproject tijdens een semester in het buitenland: Een eigen bedrijf opzetten; Training in loopbaanontwikkeling en -evaluatie.
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> • Alle vakken van het curriculum succesvol afronden (aanwezigheid). • Een masterscriptie schrijven, die goedgekeurd en met een positief cijfer beoordeeld moet worden, en het mondelinge masterexamen halen. • 4 semesters / 120 ECTS
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 Intrapreneurship - Universiteit van Graz (uni-graz.at)
Universiteit / contact	Universiteit van Graz Programmacoördinator: Nina Nentwig nina.nentwig@uni-graz.at

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

Algemene competenties van de cursus	<p>Bedrijfsmanagementvaardigheden</p> <p>Boekhouding en controlling, projectmanagement, marketing, financiën, basisprincipes van het oprichten van een onderneming.</p> <p>Persoonlijke competenties en methoden</p> <p>Tijd- en stressmanagement, netwerken, argumentatievaardigheden, ondernemersvaardigheden, prototyping, het ontwikkelen van een bedrijfsidee, enz.</p> <p>Hetzelfde als hierboven: het is een cursus die zich specifiek richt op het aanleren van competenties die relevant zijn voor ondernemerschap.</p>
Competenties met betrekking tot ondernemerschap	<p>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.</p>
Algemene inhoud van de cursus	<p>Na afronding van de interdisciplinaire mastermodule Ondernemerschap en Intrapreneurship kunnen studenten:</p> <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;

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

Algemene inhoud van de cursus

- Om ondernemersprocessen en -relaties te begrijpen en daaruit af te leiden;
- Om op een netwerkachtige manier te denken en probleemsituaties te bekijken vanuit een ondernemersperspectief, maar ook vanuit andere perspectieven;
- interdisciplinaire oplossingen genereren en bedrijfsrelevante benaderingen ontwikkelen;
- Om via leiderschapsstrategieën de relaties met en tussen alle belanghebbenden die bij de processen betrokken zijn vorm te geven;
- om 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

Alleen beschikbaar als extra mastermodule voor studenten van de Universiteit van Graz. Algemene aanmeldingsprocedure.



CONCLUSIES EN INZICHTEN

Het uitgangspunt voor het formuleren van de definitie van een gemeenschapsgerichte onderneming is het concept van de sociale economie. De sociale economie wordt begrepen als: "het geheel van particuliere, formeel georganiseerde ondernemingen, met autonomie in besluitvorming en vrijheid van lidmaatschap, opgericht om te voorzien in de behoeften van hun leden via de markt door het produceren van goederen en het leveren van diensten, verzekeringen en financiering, 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, waarbij elk lid één stem heeft, of in ieder geval worden besloten via democratische, participatieve processen. De sociale economie omvat ook particuliere, formeel georganiseerde entiteiten met autonomie in besluitvorming en vrijheid van lidmaatschap die niet-marktgebonden diensten leveren aan huishoudens en waarvan de eventuele overschotten niet kunnen worden toegeëigd 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.

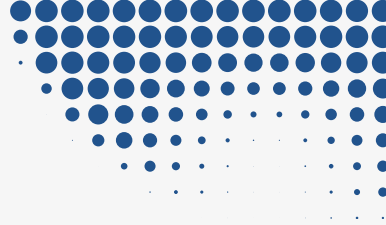
De juridische vormen en aard van bedrijven variëren per land (Olmedo et al., 2019). Bij de beoordeling of een bedrijf als gemeenschapsgeleid of gemeenschapsgericht kan worden aangemerkt, moet het aan de volgende kenmerken voldoen:





- 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).

De onderzoeksresultaten van PATHFINDER+ onderstrepen het transformatieve potentieel van door de gemeenschap geleide ondernemingen, mits ondersteund door op maat gemaakte onderwijsprogramma's, praktische digitale tools en samenwerkingsnetwerken. Ondanks hun veelbelovende karakter staan door de gemeenschap geleide ondernemingen voor aanzienlijke uitdagingen, waaronder beperkte financiële en juridische kennis, bureaucratische obstakels en een gebrek aan nazorg na trainingsprogramma's. Deelnemers uit alle partnerlanden benadrukten de behoefte aan praktijkgericht, ervaringsgericht leren, toegang tot mentorschap en continue capaciteitsopbouw op het gebied van leiderschap, digitale vaardigheden en het meten van maatschappelijke impact. Het voorgestelde micro-credential-raamwerk en de aanbevelingen voor curriculumontwikkeling zijn erop gericht deze lacunes te overbruggen door praktische kennis, ethiek en betrokkenheid van de gemeenschap te integreren in gestructureerd leren.



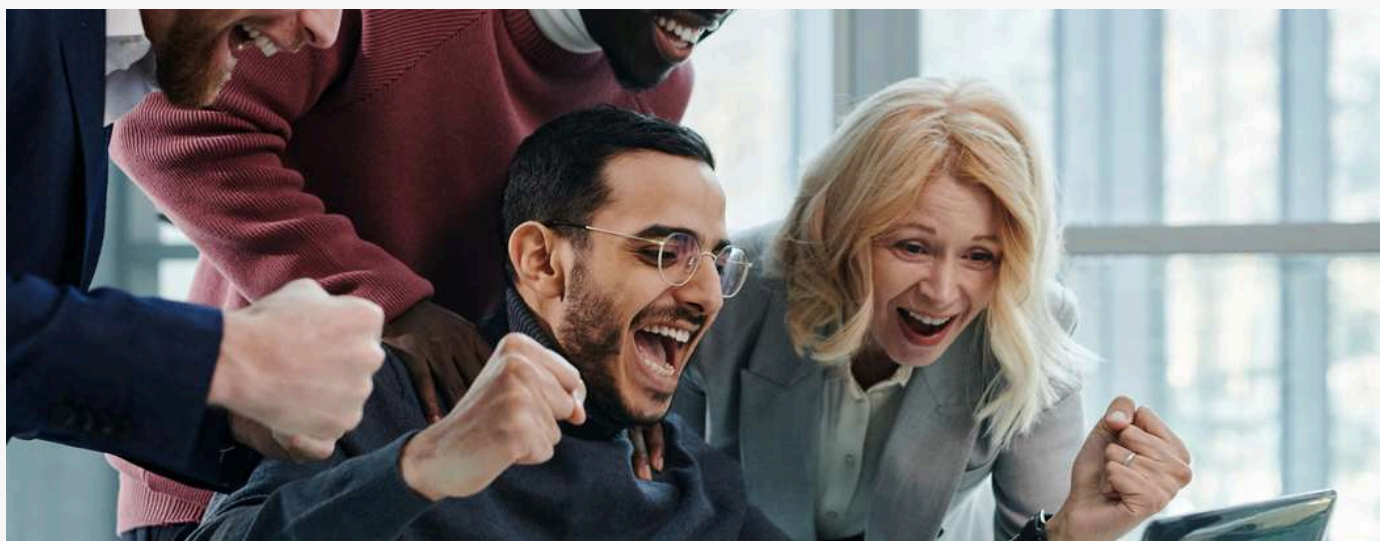
Uiteindelijk pleit PATHFINDER+ voor een inclusief, interdisciplinair en participatief onderwijsmodel dat leerlingen in staat stelt om actoren te worden van duurzame sociale verandering binnen hun gemeenschappen en daarbuiten.

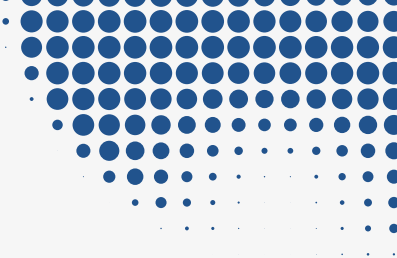
2. PRIMAIR ONDERZOEKSRAPPORT. EDUCATIEF LEERPROGRAMMA. BEHOEFTEONDERZOEK VOOR "DOOR DE GEMEENSCHAP GELEIDE ONDERNEMINGEN".

1. Inleiding

De ontwikkeling van het PATHFINDER+ trainingsprogramma is erop gericht deelnemers een alomvattend begrip te geven van de principes en methoden van gemeenschapsgerichte lokale ontwikkeling, met een focus op het bevorderen van gemeenschapsdeelname aan de ontwikkeling van ondernemingen. Het programma biedt de instrumenten en vaardigheden die nodig zijn om lokaal gewortelde, door de gemeenschap gedreven bedrijven op te zetten en te beheren die maatschappelijke uitdagingen aanpakken en het collectieve welzijn bevorderen. Het doel is om deelnemers in staat te stellen een digitale leerrepository te ontwerpen voor instellingen voor hoger onderwijs en sociale innovators, evenals een blended learning-programma dat online en offline methoden combineert. Het programma ondersteunt de ontwikkeling van essentiële competenties. Dit initiatief sluit aan bij de EU-prioriteiten voor innovatie, concurrentievermogen en sociaaleconomische groei, zoals benadrukt in de aanbevelingen van de Europese Commissie en de Raad over levenslang leren.

Het PATHFINDER+ consortium heeft een vragenlijst ontwikkeld voor potentiële deelnemers en accreditatie-instanties. Denk hierbij aan (sociale) ondernemers, studenten in het hoger onderwijs, universiteitsmedewerkers, consultants, mentoren, ondersteunende instellingen, lokale ontwikkelingsorganisaties, ngo's, overheidsinstanties, kamers van koophandel en andere sociale of maatschappelijke organisaties. Het doel was om bestaande onderwijsprogramma's te analyseren en te evalueren, en om lacunes en potentiële kansen te identificeren waar het PATHFINDER+ project een waardevolle bijdrage kan leveren aan sociale en maatschappelijke ondernemers bij de ontwikkeling van hun projecten en ideeën.





De vragenlijst:

Enquête naar behoeften: "Door de gemeenschap geleide ondernemingen"

Link naar de vragenlijst:

[https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?](https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=rUxTKxvVuOWvK1nA_lh8Ohx9JXI5Nf1OkmmJPBbsicFUOFBXWVNWQU9URUYzWkZLUOk4Mk9QQVc2Ry4u)

[id=rUxTKxvVuOWvK1nA_lh8Ohx9JXI5Nf1OkmmJPBbsicFUOFBXWVNWQU9URUYzWkZLUOk4Mk9QQVc2Ry4u](https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=rUxTKxvVuOWvK1nA_lh8Ohx9JXI5Nf1OkmmJPBbsicFUOFBXWVNWQU9URUYzWkZLUOk4Mk9QQVc2Ry4u)

Het onderzoek werd uitgevoerd in de landen van het PATHFINDER+ consortium tussen juni en oktober 2024 en omvatte in totaal 72 reacties.

2. Impact: Door de gemeenschap geleide ondernemersprogramma's

2.1. Bestaande trainingsprogramma's: Analyseer en evalueer de effectiviteit van bestaande trainingsprogramma's

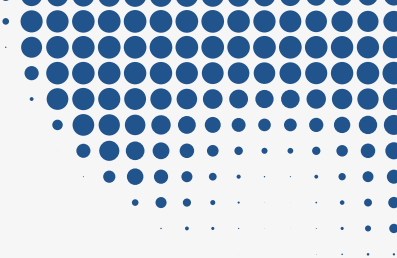
De huidige ondernemersprogramma's die door de deelnemers aan het onderzoek/de focusgroepen werden gevolgd, laten lacunes zien in de aanpak van belangrijke elementen voor gemeenschapsgerichte ontwikkeling. Dit wijst op de behoefte aan meer inhoud die zich richt op hoe gemeenschapsgerichte ondernemingen de lokale ontwikkeling en duurzaamheid in de deelnemende landen kunnen ondersteunen.

Essentiële ondernemersvaardigheden zoals financiering, praktische training en samenwerking met bedrijven zijn onmisbaar, maar worden vaak onderbelicht. Uit enquêteantwoorden bleek een gebrek aan praktische training (48,05%) en beperkte samenwerking met bedrijven (61,04%), wat aantoont dat meer praktijkervaring en zakelijke partnerschappen nodig zijn. Kennis over gemeenschapsgerichte ontwikkeling is een ander gebied waar 55,84% van de respondenten aangaf dat er meer onderwijs nodig is. Om dit aan te pakken, zouden de programma's modules moeten bevatten die zich richten op gemeenschapsgedreven initiatieven en hun sociaaleconomische impact.

Praktische training en samenwerking met het bedrijfsleven moeten prioriteit krijgen. Cursussen moeten praktijkervaring bieden, zoals stages of samenwerkingen met lokale bedrijven, om deze kloof te dichten. Netwerkmogelijkheden en mentorschap zijn ook essentieel, aangezien onvoldoende mentorschap (24,68%) als een belemmering werd genoemd.

2.2 Kritische analyse en aanbevelingen

De analyse onthult verschillende uitdagingen die de effectiviteit van huidige programma's beperken. Er is een overmatige nadruk op winstgerichte doelen, waarbij veel programma's onvoldoende aandacht besteden aan sociale of milieutheorieën. Bijna 33,8% van de deelnemers was het er niet mee eens dat deze aspecten voldoende aan bod komen, wat wijst op de behoefte aan meer sociaal georiënteerde training. Dit zou verbeterd kunnen worden door casestudies en workshops over sociaal ondernemerschap en duurzaamheid te integreren.



Een van de grootste uitdagingen die naar voren komen, is de beperkte financiering en financiële middelen (67,53%), evenals weerstand tegen verandering en een gebrek aan institutionele steun (40,26%). Dit kan worden aangepakt door de toegang tot financieringsmogelijkheden te vergroten en ondersteunende netwerken op te bouwen om door de gemeenschap geleide ontwikkeling te bevorderen. Bovendien zijn mentorschap en begeleiding essentieel voor succes, maar momenteel onvoldoende aanwezig, zoals aangegeven door 24,68%. Het aanbieden van gestructureerde mentorprogramma's met ervaren ondernemers zou studenten helpen praktische inzichten en advies te verkrijgen.

Het literatuuronderzoek (WP2) ondersteunt de integratie van sociale doelstellingen in ondernemerschapsprogramma's. Onderzoek benadrukt het belang van het afstemmen van financiële doelen op sociale en regionale impact. Programma's zouden strategieën moeten integreren om winstgevendheid in evenwicht te brengen met sociale doelstellingen, en studenten instrumenten aanreiken om de sociale impact te meten en de bijdrage van hun bedrijf aan de gemeenschap te evalueren.

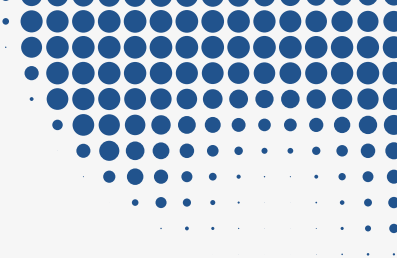
3. Leerbehoeften, -voorkeuren en -stijlen voor een door de gemeenschap geleid ondernemerschapsprogramma

3.1 Leerbehoeften

De cursus moet inspelen op de belangrijkste leerbehoeften met betrekking tot door de gemeenschap geleide ondernemingen. Ten eerste ontbreekt het veel deelnemers aan basiskennis, dus de cursus moet beginnen met een inleiding tot kernbegrippen, waaronder definities, principes en voordelen, ondersteund door voorbeelden van succesvolle modellen. Ondernemersvaardigheden zoals bedrijfsontwikkeling, financieel management en strategische planning zijn essentieel. De cursus moet praktische training bieden in zowel winstgerichte als gemeenschapsgedreven bedrijfsmodellen.

Deelnemers moeten zich bewust zijn van sociale en regionale vraagstukken zoals lokale ontwikkeling, sociale rechtvaardigheid en duurzaamheid. Modules moeten laten zien hoe door de gemeenschap geleide ondernemingen deze uitdagingen aanpakken. Kritisch denken en probleemoplossend vermogen zijn essentieel, dus de cursus moet activiteiten bevatten die deze vaardigheden toepassen op concrete problemen in de gemeenschap en het bedrijfsleven. Samenwerking is cruciaal. De cursus moet zich richten op het opbouwen van netwerken en partnerschappen tussen studenten, universiteiten en bedrijven, mogelijk met behulp van een platform voor het matchen van projecten.

Om lacunes in de opleiding op het gebied van sociale en regionale ontwikkeling te dichten, moet de cursus onderzoeken hoe door de gemeenschap geleide ondernemingen bijdragen aan regionale groei en maatschappelijke impact. Tot slot zijn mentorschap en praktijkervaring cruciaal. De cursus moet mentorschap bieden van ervaren ondernemers en stages of adviesprojecten bij door de gemeenschap geleide bedrijven omvatten.



3.2 Cursusstijl

De cursus moet interactief en praktisch zijn, waarbij theorie wordt gecombineerd met praktijkgericht leren door middel van casestudies, bedrijfsmodellen en echte projecten waarbij studenten bijdragen aan door de gemeenschap geleide ondernemingen. Groepsactiviteiten moeten samenwerking in de praktijk simuleren, waardoor studenten kunnen samenwerken met lokale bedrijven en medestudenten aan gemeenschapsgerichte initiatieven. Een flexibele, modulaire structuur met micro-certificaten stelt studenten in staat de cursus af te stemmen op hun behoeften, rekening houdend met diverse kennisniveaus en achtergronden. Deze aanpak moet ook belangrijke onderwerpen zoals ondernemerschap, maatschappelijke impact en gemeenschapsmanagement behandelen. Mentorschap en netwerken zijn essentieel. De cursus moet studenten in contact brengen met ervaren ondernemers en gemeenschapsleiders via mentorprogramma's, workshops en netwerkevenementen. Een blended learning-model – een combinatie van fysieke seminars en online bronnen – biedt flexibiliteit en betrokkenheid door middel van tools zoals discussieforums, webinars en interactieve content.

3.3 Uitdagingen en oplossingen

Belangrijke uitdagingen zijn onder meer een gebrek aan bekendheid met door de gemeenschap geleide ondernemingen, een tekort aan focus in huidige programma's op regionale en sociale ontwikkeling, en de noodzaak om winstgerichte en impactgerichte doelen in evenwicht te brengen. Deze kunnen worden aangepakt door basismodules te ontwikkelen die het concept introduceren en de kloof overbruggen met inhoud over regionale impact en sociaal ondernemerschap. De cursus moet strategieën aanleren die financiële duurzaamheid integreren met sociale doelen.

Om praktijkervaring te bevorderen, moet het programma samenwerkingsverbanden aangaan met lokale initiatieven, die praktische mogelijkheden en begeleiding bieden. Een mogelijke oplossing zou een platform kunnen zijn dat studenten in contact brengt met mentoren en bedrijven.

Financiering is een andere uitdaging; studenten hebben begeleiding nodig bij financieringsmogelijkheden, waaronder crowdfunding en investeringen in door de gemeenschap geleide projecten. Samenwerkingen met financiële instellingen of investeerders zouden dit kunnen vergemakkelijken.





Tot slot moet de cursus zich richten op interdisciplinair leren, waarbij economie, sociale wetenschappen en bedrijfskunde worden geïntegreerd om een alomvattend begrip te bieden van hoe door de gemeenschap geleide ondernemingen regionale groei en maatschappelijke impact stimuleren. Actieve leerstrategieën, zoals projectmatig werken en interactieve casestudies, zullen de deelnemers betrokken houden, ondersteund door mentorschap en praktische toepassingen.

4. Verwachtingen en vereisten

4.1. Inhoud en competenties voor door de gemeenschap geleide projecten:

Enerzijds kan, met betrekking tot de inhoud die is vastgesteld voor door de gemeenschap geleide projecten, worden gesteld dat het belangrijk is om te beginnen met bepaalde basisprincipes en dat training in fundamentele kennis van essentieel belang is, aangezien het concept van een "door de gemeenschap geleide" onderneming van belang is.

Het is duidelijk dat de huidige programma's een adequate hoeveelheid input leveren met betrekking tot algemene ondernemersopleiding. De onderwerpen lokale of plattelandsontwikkeling en door de gemeenschap geleide ontwikkeling op regionaal niveau komen echter onvoldoende aan bod, evenmin als gemeenschapsfinanciering en collectieve financieringsvormen (bovendien is de toegang tot financiering of financiële middelen beperkt voor door de gemeenschap geleide ondernemingen, wat de grootste uitdaging vormt bij het opstarten van een bedrijf), of sociale en milieutheorieën.

Andere tekortkomingen die zijn geconstateerd in het huidige onderwijs in ondernemersvaardigheden zijn:

- Samenwerking met bedrijven en andere ondernemers
- Kennis over door de gemeenschap geleide ontwikkeling
- Praktische training en stage
- Training in zelfontwikkeling en veerkracht
- Beperkte kennis van of begrip van de meting van maatschappelijke impact.
- Onvoldoende mentorschap of begeleiding voor studenten

Aan de andere kant, wat betreft de competenties die zijn vastgesteld voor door de gemeenschap geleide projecten, zijn dit de drie belangrijkste vaardigheden voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen en vormen ze daarom de basis voor de opbouw van het Pathfinder-programma:

1. Ondernemersvaardigheden (bijv. Bedrijfskunde)
2. Bewustwording van maatschappelijke uitdagingen
3. Kritisch denken en probleemoplossing

Andere competenties die zijn vastgesteld voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen zijn:

- Het vermogen om producten te ontwikkelen die zijn afgestemd op de werkelijke behoeften van lokale gemeenschappen.
- Teamwerk en managementvaardigheden
- Netwerken en samenwerking
- Creativiteit en productvisie
- Vermogen om te innoveren en zich aan te passen

Tegelijkertijd zal het trainingsprogramma gebaseerd zijn op het EntreComp-raamwerk, ontwikkeld door de Europese Commissie. Dit raamwerk dient als referentiepunt voor elk initiatief dat gericht is op het bevorderen van het ondernemerschap van Europese burgers, zoals Pathfinder. Het bestaat uit drie onderling verbonden competentiegebieden (afbeelding 1): 'Ideeën en kansen', 'Bronnen' en 'Aan de slag'. Elk gebied is opgebouwd uit vijf competenties. Het raamwerk ontwikkelt dus in totaal vijftien competenties volgens een progressiemodel met verschillende niveaus. Dit raamwerk zal als basis dienen voor de ontwikkeling van het door de gemeenschap geleide ondernemerschapscurriculum en de bijbehorende leeractiviteiten.

Afbeelding 1: ESCO: Skills-EntreComp





Bron:

https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework/competence-areas-and-learning-progress_en

Zodra de inhoud en competenties voor door de gemeenschap geleide projecten zijn vastgesteld, wordt de volgende handleiding voor het gecombineerde trainingsprogramma aangeboden.

4.2. Richtlijnen voor het gecombineerde trainingsprogramma:

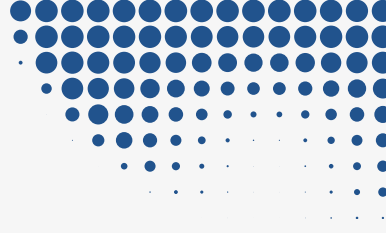
Objectief:

Wij bieden geavanceerde trainingen aan in gemeenschapsgedreven ondernemerschap. Ons doel is om non-profitorganisaties, ondernemers en andere organisaties te trainen in dit vakgebied, zodat zij zich professioneel kunnen ontwikkelen en/of hun kennis op de arbeidsmarkt kunnen bijwerken.

De specifieke doelstellingen omvatten:

- Verkrijg inzicht in de basisprincipes van de sociale economie en in de werking van organisaties die actief zijn in de derde sector.
- Ontwikkel leiderschaps- en managementvaardigheden met betrekking tot menselijke, financiële en materiële middelen.
- Ken en stimuleer door de gemeenschap geleid ondernemerschap, en maak projecten bekend en promoot deze die een positieve impact hebben op de samenleving.
- Sociale en milieuproblemen identificeren en aanpakken vanuit een duurzaam en innovatief perspectief.
- Bevorder duurzame ontwikkeling en ondersteun lokale en regionale ontwikkeling.
- Bevorder waarden als maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethiek.

Competenties die aan bod komen De competenties waaraan het Pathfinder-programma voor gemeenschapsgericht ondernemerschap werkt, zijn divers. Ten eerste, vanwege het e-learningkarakter van het programma, zullen de volgende vaardigheden worden behandeld:



- interactie via digitale technologieën
- Digitale competentiehiaten identificeren
- Maak creatief gebruik van digitale technologieën
- digitale content ontwikkelen
- delen via digitale technologieën
- gebruik e-diensten
- Digitale identiteit beheren
- technische problemen oplossen
- samenwerken via digitale technologieën
- Blader door, zoek en filter gegevens, informatie en digitale content.

Ten tweede zullen er, zoals in afbeelding 1 te zien is, ook competenties worden ontwikkeld die kenmerkend zijn voor een programma voor gemeenschapsgericht ondernemerschap, waaronder: het waarderen van ideeën, ethisch en duurzaam denken, financiële en economische geletterdheid, samenwerken, creativiteit en planning en management.

Al deze competenties kunnen tijdens de training worden ontwikkeld. Het Pathfinder-trainingsprogramma richt zich echter op de ontwikkeling van de volgende drie kerncompetenties:

1. Ondernemersvaardigheden
2. Bewustwording van maatschappelijke uitdagingen
3. Kritisch denken en probleemoplossing

Pathfinder beschouwt deze 3 kerncompetenties als essentieel, omdat de implementatie en ontwikkeling ervan binnen het gecombineerde trainingsprogramma de implementatie van andere bovengenoemde competenties impliceert. Hierdoor worden deelnemers getraind in meerdere essentiële competenties voor een maatschappelijk betrokken ondernemer.





Structuur en inhoud van het gecombineerde trainingsprogramma:

Het Pathfinder blended trainingsprogramma bestaat uit twee delen:

- Deel I. Online trainingsprogramma: Deel I is volledig online ontwikkeld via het educatieve platform.
- Deel II. Trainingsprogramma met fysieke aanwezigheid: Deel II wordt persoonlijk ontwikkeld door middel van een of twee workshops.

De student kan ervoor kiezen om slechts één van de onderdelen te volgen en een certificaat van deelname te behalen, of het volledige programma (deel I + deel II) te volgen en een certificaat van voltooiing van de cursus te behalen.

De inhoud van het blended trainingsprogramma is opgebouwd uit 5 leermodules. De eerste 4 modules zijn volledig online en vormen deel I van het formatieve programma. De laatste leermodule is een fysieke bijeenkomst en vormt deel II van het trainingsprogramma.

Bronnen:

Tijdens het leerproces worden verschillende lesmethoden en hulpmiddelen gebruikt, zodat de studenten alle hierboven beschreven vaardigheden verwerven. Het lesmateriaal wordt door elke docent aan het begin van de cursus verstrekt. Dit bestaat voornamelijk uit hoofdstukken die te downloaden zijn via het e-learningplatform. Het kan ook korte video's met uitleg over de onderwerpen, links naar websites of andere bronnen bevatten.

Digitale hulpmiddelen:

Het trainingsprogramma is online en al het lesmateriaal kan worden gedownload van het cursusplatform. Ook het fysieke gedeelte van de cursus vindt plaats op hetzelfde digitale platform, waardoor de inhoud daarvandaan eveneens te downloaden is.

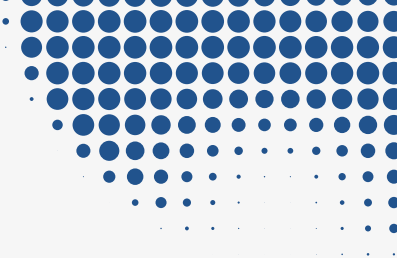
Activiteiten:

Enkele voorbeelden van activiteiten die worden uitgevoerd zijn:

- Oplossing van de zaak
- Zelfreflectietaken
- Discussieforums
- Samenwerkingsactiviteiten tussen bedrijven en universiteiten, en het opzetten van mentorprogramma's.

Onderzoek:

Evaluatie is belangrijk door middel van activiteiten die de participatie en zelfredzaamheid van de gemeenschap bevorderen; daarom,



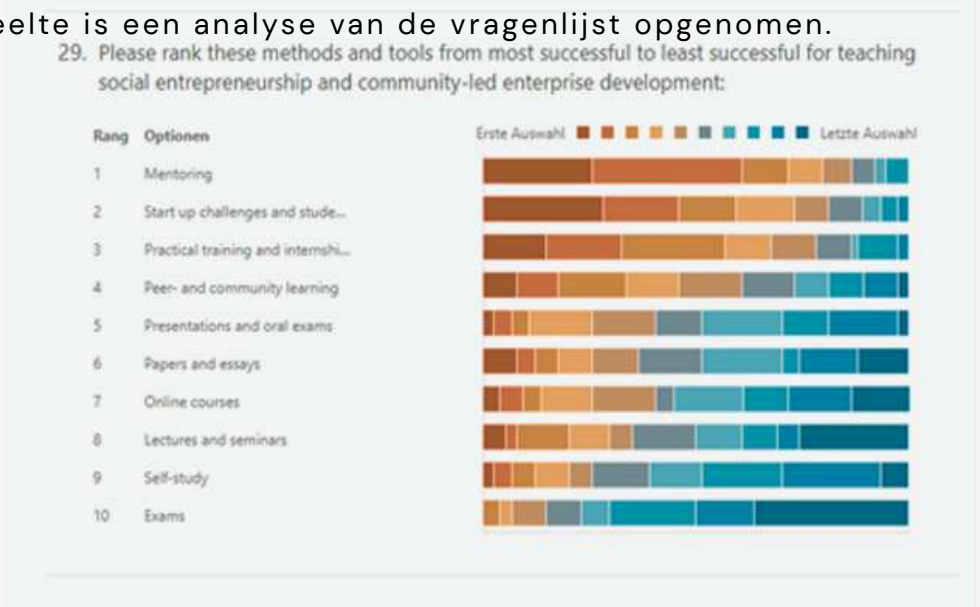
Het is gebaseerd op continue evaluatie en niet op één enkele toets. Vanwege het online karakter van de cursus zal de evaluatie echter voornamelijk plaatsvinden door middel van online toetsen. Deze online toetsen kunnen zowel de inhoud als de verworven vaardigheden toetsen.

Studenten die het online gedeelte van de cursus met succes afronden, ontvangen een certificaat van deelname. Het minimale cijfer om te slagen voor het online gedeelte van het programma is 5 punten in de eindberekening (5 van de 10).

Om het certificaat van prestatie te behalen, moeten ze ook een klassikale workshop bijwonen, die tijdens dezelfde fysieke bijeenkomst door de docent wordt beoordeeld.

5. Leermiddelen en lesmateriaal voor een door de gemeenschap geleid trainingsprogramma

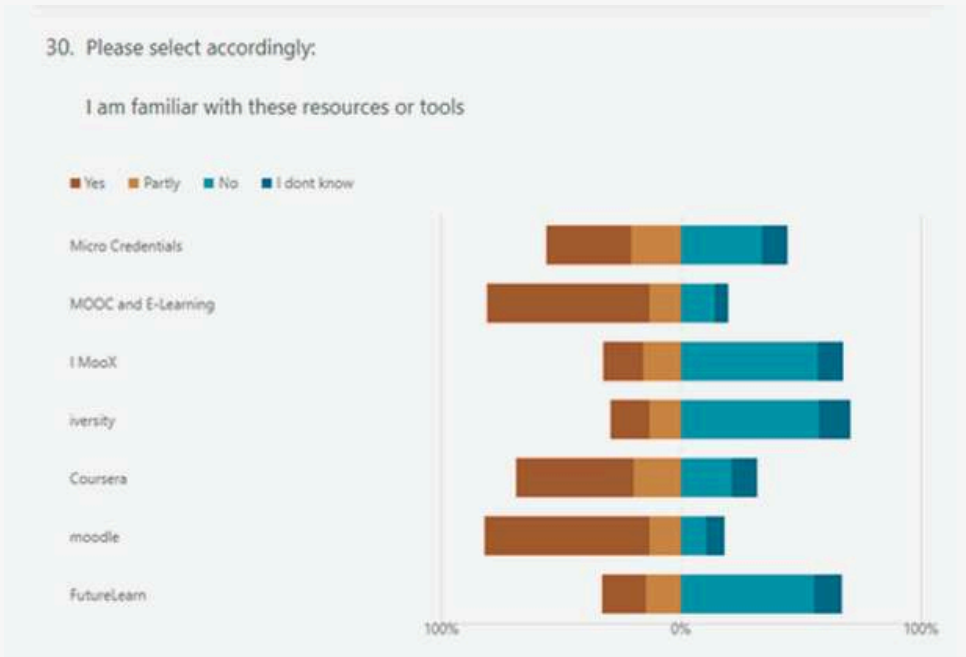
In dit gedeelte is een analyse van de vragenlijst opgenomen.



Afbeelding 2 Zoals te zien is in afbeelding 2, werden mentoring, start-up-uitdagingen en studentenprojecten, en praktische training en stages als de meest succesvolle methoden beschouwd voor effectief onderwijs in sociaal ondernemerschap en de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen. Examens werden daarentegen als de minst waardevolle methode voor de ontwikkeling van ondernemers gezien. Deze resultaten bieden het hoger onderwijs de mogelijkheid om de lesmethoden te herzien en activiteiten te implementeren die interactie, samenwerking en afstemming bevorderen tussen individuen met verschillende kennis- en vaardigheidsniveaus.



Daarnaast is het cruciaal om de samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven te versterken, zodat studenten de kans krijgen om "goede voorbeelden" uit de praktijk te observeren en te leren door middel van praktijkervaring of observatie. Het onderzoek toonde bovendien aan dat samenwerkende studenten een sterke motivator zijn en een effectief middel om hun competenties op het gebied van gemeenschapsgerichte ondernemingen te vergroten.



Afbeelding 3 Zoals te zien is in afbeelding 3, bevestigde 68,8 procent van alle respondenten dat ze goed bekend zijn met Moodle, terwijl 37,5 procent aangaf bekend te zijn met MOOC's en e-learning. Coursera is bekend bij 48,7 procent van de respondenten. Deze bevindingen moedigen het projectteam en de docenten aan om bekende bronnen en tools te gebruiken voor het onderwijs, om zo extra werkdruk voor de leerlingen te voorkomen. Bovendien is 35,1 procent van de respondenten goed bekend met micro-credentials en 20,8 procent is er enigszins bekend mee. Micro-credentials kunnen daarom worden beschouwd als een belangrijk instrument voor het bevorderen van kennis op het gebied van gemeenschapsgerichte ondernemingen.





6. Slotoverwegingen

Dit trainingsprogramma pakt lacunes in het huidige ondernemerschapsonderwijs aan en legt de nadruk op praktijkervaring, samenwerking en mentorschap om deelnemers voor te bereiden op gemeenschapsgedreven bedrijfsontwikkeling. Door praktijkprojecten te combineren met digitale tools, voorziet het programma deelnemers van essentiële ondernemersvaardigheden en een goed begrip van maatschappelijke impact en regionale ontwikkeling, in lijn met de EU-doelstellingen voor innovatie en economische groei.

De gecombineerde leerbenadering, waarbij online en fysieke lessen worden afgewisseld, zorgt voor flexibiliteit om tegemoet te komen aan diverse leerbehoeften. Uitdagingen zoals beperkte financiële middelen en ondersteuning worden aangepakt door de financiële kennis te vergroten en ondersteuningsnetwerken te bevorderen.

Via digitale hulpmiddelen zoals online cursussen en mentorplatforms hebben deelnemers eenvoudig toegang tot informatiebronnen en kunnen ze in contact komen met professionals uit de branche. Kortom, dit programma biedt een uitgebreide, praktische benadering van gemeenschapsgericht ondernemerschap, waarmee deelnemers in staat worden gesteld duurzame bedrijven te ontwikkelen die een bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap.

3. ACCREDITATIEKADER VOOR HOGER ONDERWIJS EN ACCREDITATIEBUREAUS VOOR COMMUNITY-LED ONDERNEMINGEN

1. Accreditatiekader voor PATHFINDER+

Het PATHFINDER+ accreditatiekader biedt een alomvattende en praktische aanpak voor de ontwikkeling van essentiële vaardigheden en competenties om een gemeenschapsgericht project op te zetten. Het PATHFINDER-accreditatiekader stelt tevens een traject voor van samenhangende leergebieden om een profiel voor levenslang leren als gemeenschapsgerichte ondernemer op te bouwen.

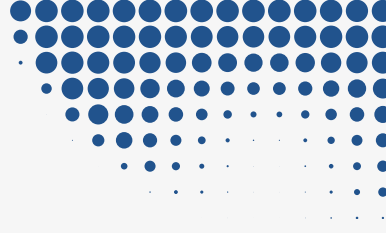
Het raamwerk heeft als doel:

- De kloof tussen de academische wereld en de praktijk overbruggen. Door de praktijk te integreren in het leerproces worden hogeronderwijsinstellingen en accreditatiebureaus aangemoedigd om kansen te creëren voor ondernemers die zich betrokken voelen, empathie tonen en zich bewust zijn van de uitdagingen in de echte wereld.



- Het bevorderen van betrokkenheid van de gemeenschap. Betrokkenheid van de gemeenschap is essentieel voor het succes van de projecten. Het netwerk creëert mogelijkheden om in contact te komen met belangrijke belanghebbenden, financiers en partners en het versterkt de duurzaamheid van de projecten op de lange termijn.
- Het ontwikkelen van essentiële ondernemersvaardigheden en -competenties. Ondernemerschap en door de gemeenschap geleide projecten vereisen niet alleen vaardigheden uit diverse disciplines, waaronder bedrijfskunde, sociale wetenschappen, technologie en milieukunde, maar ook een scala aan soft skills om ondernemers in staat te stellen de uitdagingen en kansen in de gemeenschap waarmee ze werken te begrijpen en er een holistisch begrip van te ontwikkelen. Door de gemeenschap geleide ondernemers hebben, naast technische en zakelijke vaardigheden, een ethische denkwijze nodig die het belang benadrukt van het integreren van waarden zoals empathie, inclusiviteit en verantwoordelijkheid in het curriculum.
- De kracht van digitale tools benutten. Digitalisering is een belangrijk onderdeel van de trainingsresultaten van het PATHFINDER+-project. Bij de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide projecten vergroten digitale tools het aantal potentiële deelnemers en faciliteren ze samenwerking en communicatie, ongeacht hun locatie of achtergrond. Online platforms en tools kunnen barrières slechten en inclusiviteit bevorderen, wat een van de doelstellingen van het PATHFINDER+-project is. Bovendien kunnen digitale tools worden gebruikt om gegevens te verzamelen en te analyseren met betrekking tot de behoeften van de gemeenschap, projectresultaten en de impact ervan, wat een voordeel oplevert in het besluitvormingsproces.

Met het PATHFINDER+-project willen we een universitair microcertificaat voor gemeenschapsgerichte ondernemers voorstellen: een educatief en trainingstraject, een blended learning-programma, dat hen de vaardigheden en competenties biedt die ze nodig hebben om duurzamere en rechtvaardigere gemeenschappen op te bouwen. Een microcertificaat dat een erkende accreditatie volgens Europese normen biedt, waarmee studenten/deelnemers/cursisten en ondernemers hun carrièreperspectieven kunnen verbeteren en een weg naar verdere scholing kunnen inslaan.



Een microcertificaat dat tevens een flexibel leerproces biedt, met online en offline content en trainingsactiviteiten als middel om kennis, vaardigheden en competenties bij te scholen, te actualiseren, te verbeteren of te laten erkennen voor de individuele professionele ontwikkeling. Een microcertificaat met een modulaire structuur, waarbij elke cursus op zichzelf waardevol is en tegelijkertijd kan worden gecombineerd tot bredere certificaten binnen een gepersonaliseerd leertraject. Om die reden beoogt dit rapport ook de verschillende mogelijke trajecten te laten zien die gevolgd kunnen worden om een gemeenschapsgedreven ondernemer op te bouwen.

2. Competenties binnen een levenslang leerproces voor gemeenschapsgerichte ondernemingen: micro-certificaten.

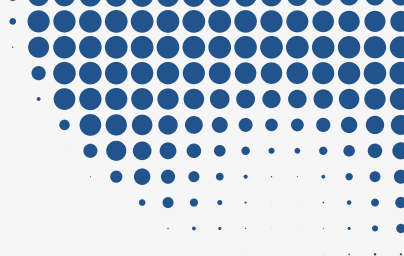
Het doel van dit onderdeel is om de huidige stand van het kader te tonen voor de accreditatie van de competenties en vaardigheden die zijn vastgesteld in het ontwikkelingsproces van gemeenschapsgerichte ondernemerschapsprojecten. Dit kader zal ook rekening houden met het Europees Kwalificatiekader[1] (EQF) en de Europese vaardigheden, competenties en beroepen (ESCO[2]).

Universitaire micro-credentials zijn een instrument dat is ontworpen om een breed scala aan uitdagingen aan te pakken[3]:

- <https://europass.europa.eu/en/europass-digital-tools/european-qualifications-framework>
- <https://esco.ec.europa.eu/es/about-esco/what-esco>
- <https://cfp.ua.es/en/microcredentials-catalogue/microcredentials-catalogue.html>

De vaardigheden van de bevolking afstemmen op nieuwe werkgelegenheid: technologische ontwikkelingen en de groene transitie veranderen economische activiteiten en functies.





Het bevorderen van een kennissamenleving: Microcertificaten zijn ook een instrument om te voorkomen dat een deel van de bevolking moeite heeft om technologische, economische en sociale veranderingen te begrijpen en bij te benen, waardoor zij hun sociale rechten en burgerrechten volledig kunnen uitoefenen. Het verbreden en democratiseren van de toegang tot hoger onderwijs: Microcertificaten kunnen veel volwassenen die niet voldoen aan de traditionele toelatingseisen een eerste kans bieden om aan de universiteit te studeren. Bovendien kunnen ze dienen als een springplank naar een bachelor- of masteropleiding, zodat volwassenen die een bepaald aantal en type microcertificaten behalen een gegarandeerde toegang hebben tot specifieke hogeronderwijsprogramma's, vergelijkbaar met de huidige examens voor personen ouder dan 25, 40 of 45 jaar.

Bevordering van sociale inclusie: Microcertificaten kunnen worden ingezet als instrument voor inclusie, mits ze specifiek zijn ontworpen voor bepaalde kwetsbare bevolkingsgroepen (bijvoorbeeld vluchtelingen). Dit is met name relevant in de context van het PATHFINDER+-project. Op basis van deze uitdagingen heeft PATHFINDER+ in het kader van de consortiumanalyse het volgende raamwerk voor microcertificaten in het hoger onderwijs en universiteiten samengevat:

Algemene informatie

Juridisch kader

Spanje

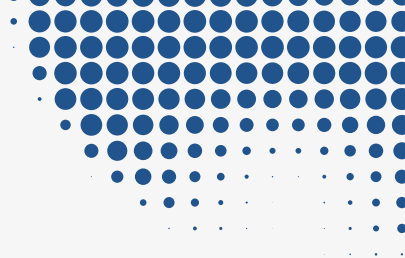
Artikel 37.Apdo.8 RD822/2021 van 28 september bepaalt dat "universiteiten hun eigen cursussen van minder dan 15 ECTS mogen aanbieden, waarvoor al dan niet voorafgaande universitaire kwalificaties vereist zijn in de vorm van microcertificaten of micromodules, waardoor de certificering van leerresultaten gekoppeld aan kortlopende trainingsactiviteiten mogelijk is."

Litouwen

Tot nu toe bestaat er in Litouwen geen specifiek wettelijk kader dat uitsluitend gericht is op microcertificaten. In Litouwen zijn instellingen voor hoger onderwijs onafhankelijk in het ontwerpen en aanbieden van microcertificaten.

Griekenland

Tot nu toe bestaat er in Griekenland geen specifiek wettelijk kader dat uitsluitend gericht is op microcertificaten. In Griekenland zijn instellingen voor hoger onderwijs onafhankelijk in het ontwerpen en aanbieden van studieprogramma's.



Algemene informatie

Juridisch kader

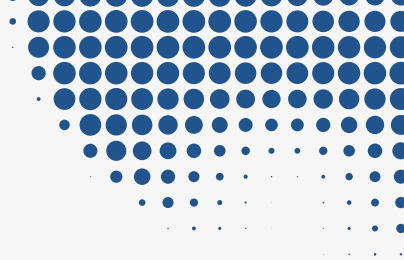
België

In België is het wettelijk kader voor microcertificaten nog in ontwikkeling. Hoewel er nog geen alomvattende nationale regelgeving bestaat, volgt België EU-initiatieven zoals het Europees Kwalificatiekader (EQF) en het Europees Kredietstelsel voor Beroepsopleiding (ECVET) om erkenning en standaardisatie in alle lidstaten te waarborgen.

Oostenrijk

Het Federale Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Onderzoek (BMBWF) geeft informatie over de term "micro-credentials", die voor het eerst verscheen in de Oostenrijkse Universitätsgesetz 2002 (Universiteitswet 2002) in mei 2024. Via het Hoger Onderwijs Wetpakket 2024, BGBl. I Nr. 50/2024, zijn micro-credentials officieel erkend binnen de Oostenrijkse universitaire wetgeving. Het ministerie doet de volgende aanbevelingen voor de praktische implementatie:

1. Integratie binnen opleidingen: Microcertificaten kunnen worden behaald als onderdeel van een formele opleiding, bijvoorbeeld via keuzevakken of vrije vakken. In deze gevallen moeten studenten al officieel ingeschreven staan en gelden de relevante bepalingen van de bacheloropleiding (bijv. toelatingseisen, toelatingsprocedure, eventuele toelatingsexamens en collegegeld).
2. Universitaire cursussen: Microcertificaten kunnen ook als universitaire cursussen worden aangeboden. Omdat deze cursussen niet als officiële academische prestaties worden erkend als ze niet op het curriculum zijn gebaseerd, kunnen ze worden gevalideerd op grond van § 78 Abs. 3 UG.
3. Buitengewone studies: Micro-certificaten kunnen ook worden erkend als buitengewone studies (waaronder individuele cursussen of universitaire programma's).



Algemene informatie

Juridisch kader

Oostenrijk

De kosten voor buitengewone studies in verband met afzonderlijke vakken bedragen EUR 363,36 of EUR 0,00, zoals gespecificeerd in § 91 Abs. 3 in samenhang met § 92 Abs. 2a UG.

Link: Micro-credentials – Universiteit van Innsbruck

ECTS

Maximaal 15 ECTS (<15 ECTS)

Leveranciers

Universiteiten, particuliere bedrijven, vakbonden en onderwijs- en opleidingsorganisaties

Kwalificatiekader

Europa

EQF – 5 & 6
<https://europass.europa.eu/en/description-eight-eqf-levels>

Europass: <https://europass.europa.eu/en/europass-digital-tools/european-qualifications-framework>

Nationaal kwalificatiekader voor hoger onderwijs

Spanje

MECES – 1 –
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-13317-consolidado.pdf>

Litouwen

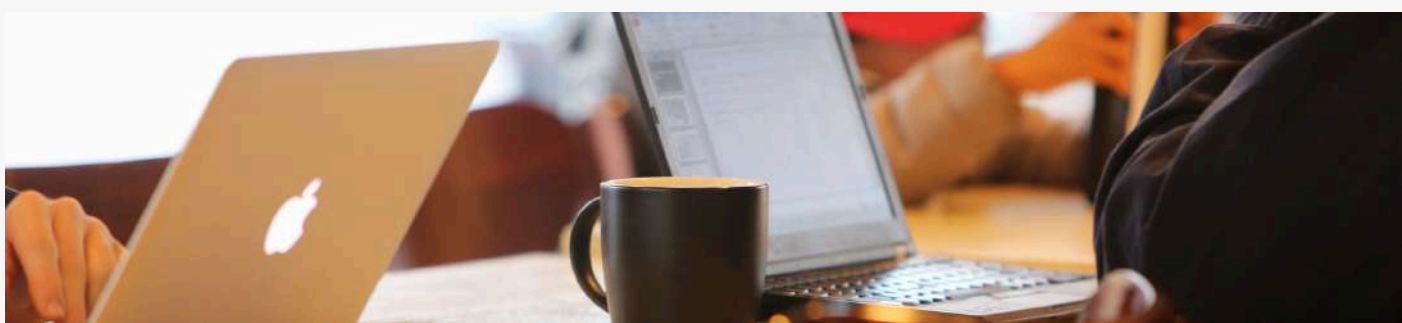
<https://skvc.lrv.lt/en/education-in-lithuania/national-qualifications-framework/>
<https://skvc.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/fYwLUIQlkel.pdf>
<https://skvc.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/wMHYuXZ8HEs.pdf> <https://kpmc.lrv.lt/en/>

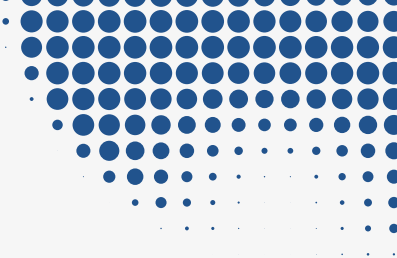


Algemene informatie

Juridisch kader	
Griekenland	https://europass.europa.eu/system/files/2022-05/Greek_Referencing_Report%5B1%5D.pdf
België	https://vlaamsekwalificatiestructuur.be/en/
Oostenrijk	https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/austria/national-qualifications-framework
Competentiekader	
EntreComp	https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework_en
DigComp	https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/digcomp-framework_en
Vooropleiding vereist	Geen
Leerkader	
Kwaliteitskader (Informatie over het consortium)	persoonlijke, online en hybride opties
Spanje (UA & UPV)	

Kwaliteitscertificering - De Universiteit van Alicante en de UPV beschikken over de accreditatie voor universitaire centra - <https://www.aneca.es/acreditacion-centros>





Algemene informatie

Juridisch kader

Litouwen (KTU)

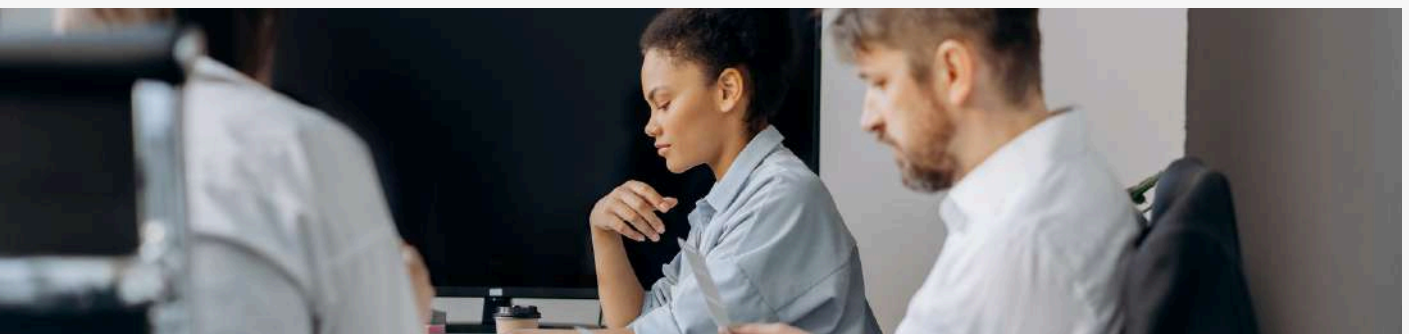
Document - REGLEMENTEN BETREFFENDE DE GOEDKEURING VAN STUDIEMODULES EN MICROMODULES VAN DE EERSTE EN TWEDE CYCLUS AAN DE TECHNISCHE UNIVERSITEIT VAN KAUNAS, GOEDGEKEURD BIJ Besluit nr. A-434 van de Rector van de Technische Universiteit van Kaunas van 11 oktober 2024

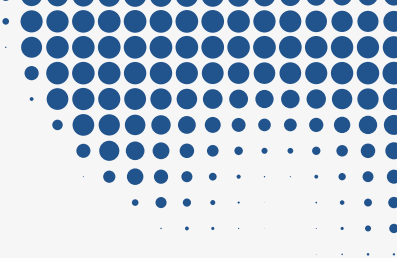
Informatie uit het document:

“1. Het Reglement voor de Goedkeuring van Studiemodules en Micromodules van de Eerste en Tweede Cyclus aan de Technische Universiteit Kaunas (hierna – Reglement) regelt de voorbereiding, registratie en goedkeuring van de studiemodules van de geïntegreerde en professionele studies, eerste en tweede studiecycli en micromodules (hierna – module) die worden aangeboden aan de Technische Universiteit Kaunas (hierna – Universiteit). Het Reglement is opgesteld conform de Statuten van de Technische Universiteit Kaunas en het Academisch Reglement van de Technische Universiteit Kaunas.

2. De modules worden voorbereid, bijgewerkt en goedgekeurd door de academische afdeling van de universiteit – de tweede-niveau afdeling van de faculteit of het eerste-niveau wetenschappelijk instituut (hierna – Academische Afdeling). Het hoofd van de Academische Afdeling is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de moduleprogramma's van de afdeling en de kwaliteit van de uitvoering van de modules.

3. De goedkeuring van modules is de beoordeling van hun overeenstemming met de behoeften van het studieproces volgens de vastgestelde criteria.





Algemene informatie

Juridisch kader

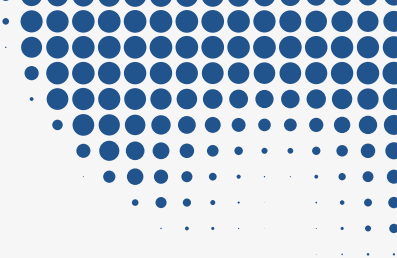
Litouwen (KTU)

4. De modules worden goedgekeurd volgens de criteria die zijn vastgesteld in het Reglement door de Studieprogrammacommissie voor het Vakgebied (hierna – KSPK) en de Academische Afdeling; in het geval van algemene universitaire modules – door de Kwaliteitscommissie van de Universiteit (hierna – Uni SKK) en de Academische Afdeling. Wanneer de KSPK (Uni SKK) en de Academische Afdeling de modules beoordelen, worden ze, afhankelijk van het aantal behaalde criteria, goedgekeurd (of niet goedgekeurd).

5. De modules voor het volgende academische jaar moeten uiterlijk 31 december van het lopende jaar worden goedgekeurd. De modules kunnen later worden goedgekeurd, maar alleen als daar een redelijke noodzaak voor bestaat en in overleg met de afdeling Academische Zaken.

6. Alleen de goedgekeurde modules worden opgenomen in de studieprogramma's en/of de individuele studieplannen van de studenten en aangeboden.

11. Bij het ontwikkelen van een nieuwe module moet rekening worden gehouden met de noodzaak en de doelstellingen van de module, de mogelijkheden voor de voorbereiding en uitvoering ervan, de wetenschappelijke onderbouwing van het onderwerp (niet van toepassing op micromodules), de benodigde materiële en personele middelen, de samenstelling en inhoud van de module, het didactische systeem, het scenario voor de organisatie van de module in de virtuele leeromgeving "Moodle", enzovoort. Micromodules worden ontwikkeld op basis van door de universiteit goedgekeurde onderwerpen en zijn gericht op het ontwikkelen van vaardigheden die studenten nodig hebben om in hun studie of op een snel veranderende arbeidsmarkt uitdagingen in de praktijk aan te gaan. De lijst met onderwerpen voor micromodules wordt vastgesteld bij besluit van de vicerector onderwijs van de universiteit.



Algemene informatie

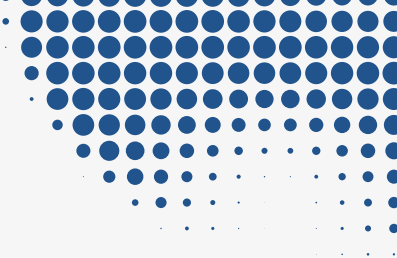
Juridisch kader

Litouwen (KTU)

12. Het programma van de nieuwe module wordt opgesteld aan de hand van het formulier voor het studiemoduleprogramma (hierna – SMP) (Bijlage 2 van het Reglement), volgens de methodologische instructies voor het opstellen van het studiemoduleprogramma (beschrijving) en met inachtneming van de standaardwerklast van campuswerk en zelfstudie die voor die studiecycclus is vastgesteld (campuswerk mag niet in micromodules worden opgenomen). Het studiemoduleprogramma in het Litouws en Engels moet van hoge kwaliteit zijn (de tekst moet helder, nauwkeurig, begrijpelijk en vrij van stijl- en grammaticale fouten zijn).

13. De in paragraaf 11 van het Reglement genoemde aspecten en het programma van de nieuwe module (Bijlage 2 bij het Reglement) moeten worden besproken tijdens de vergadering van de academische afdeling waarin de nieuwe module wordt voorbereid. Wanneer de academische afdeling het ontwerp van de nieuwe module goedkeurt, dient het afdelingshoofd het ontwerp ter beoordeling in bij de KSPK (in het geval van algemene universitaire modules en micromodules – de Uni SKK) die verantwoordelijk is voor het vakgebied van de module. De volgende documenten worden door het afdelingshoofd bij de KSPK (Uni SKK) ingediend: een aanvraag tot registratie van een nieuwe module (mag elektronisch zijn) waarin de noodzaak van de module wordt onderbouwd, het studieprogramma van de module en, indien nodig, andere documenten die de aanbieding van de nieuwe module rechtvaardigen.





Algemene informatie

Juridisch kader

Litouwen (KTU)

15. Indien de registratie van de nieuwe module wordt goedgekeurd, vult het hoofd van de KSPK (Uni SKK) het registratieformulier voor een nieuwe module in het AIS in. In het geval van algemene universitaire modules kunnen de modules worden geregistreerd zodra de lijst met modules is goedgekeurd door de rector van de universiteit. Micromodules worden toegewezen aan de KSPK die overeenkomt met het studiegebied van de module. De afdeling Academische Zaken kan de nieuwe module afwijzen of terugsturen voor correcties indien deze niet voldoet aan de vak- of formele eisen, of indien er al een module met vergelijkbare inhoud bestaat.

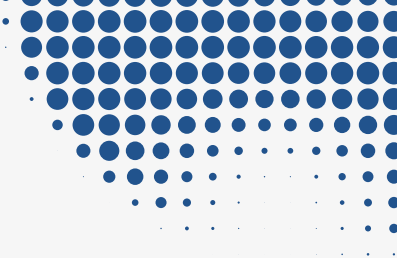
18. De wijze waarop de module wordt aangeboden (op de campus, blended learning of afstandsonderwijs) wordt door de KSPK (Universiteit van de Zweedse Academie van Wetenschappen) ten minste drie maanden voor aanvang van het eerste semester goedgekeurd, na beoordeling van het moduleprogramma en de door de coördinerende docent van de module ontwikkelde Moodle-cursus. De module (inclusief micromodules) kan alleen als afstandsonderwijs worden aangeboden als de Moodle-cursus is gecertificeerd als methodologisch hulpmiddel. De Moodle-cursus moet ten minste drie maanden voor aanvang van de module als methodologisch hulpmiddel zijn goedgekeurd.

Griekenland (F-F is geen universiteit) - AUTH

België (UCLL)

Aristoteles Universiteit van Thessaloniki
<https://qa.auth.gr/en/node/4407> /
<https://www.ethaae.gr/>

UCLL (University Colleges Leuven-Limburg) hecht veel waarde aan de kwaliteit van haar opleidingen en heeft een geïntegreerd systeem voor kwaliteitsverbetering en -controle ontwikkeld. Dit systeem is gebaseerd op de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act).



Algemene informatie

Juridisch kader

België (UCLL)

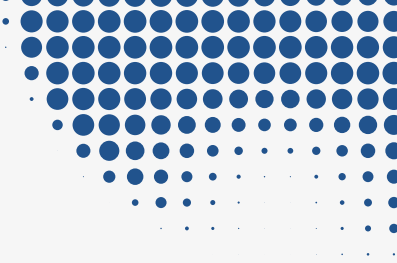
en legt de nadruk op waardering, inspiratie, reflectie en activering. Elk programma heeft een beleidsplan dat de belangrijkste prioriteiten en acties definieert, opgesteld na een grondige analyse en in overleg met interne en externe collega's in een zogenaamde dialoogcommissie. Minstens één keer per jaar wordt de mate van implementatie van het beleidsplan gecontroleerd en indien nodig bijgesteld. Daarnaast voert elk programma een thematisch kwaliteitscontroleproces uit en voert een analyse uit die door (interne en externe) experts wordt beoordeeld om dit thematische proces verder te ontwikkelen.

Oostenrijk (WKO is geen universiteit)

<https://www.ucll.be/nl/waarom-kiezen-voor-ucll/kwaliteit>

Micro-credential raamwerk

- Identificatie van de leerling.
- Titel van de micro-certificering.
- Land of regio van uitgifte (meerdere mogelijk).
- Aanbieder die de micro-credential uitgeeft (dit kunnen er meerdere zijn).
- Datum van uitgifte.
- Doelstellingen van de micro-certificering.
- Leerdoelen.
- De entiteit, instelling, organisatie of onderneming waar het leerproces heeft plaatsgevonden (indien deze verschilt van de aanbieder).
- De theoretische werklast die nodig is om de leerdoelen te bereiken (in ECTS-credits waar van toepassing).
- De hoeveelheid praktijkwerk die nodig is om de leerdoelen te bereiken (in uren).
- Niveau (en cyclus, indien van toepassing) van de leerervaring, waar van toepassing volgens



Algemene informatie

Juridisch kader

- Europees kwalificatiekader of Europees kwalificatiekader voor hoger onderwijs.
- Europees kwalificatiekader voor hoger onderwijs.
- Het type beoordeling dat de leerresultaten valideerde.
- Hoe de leerling deelneemt aan de leerervaring.
- Kwaliteitsborgingsprocedures die ten grondslag liggen aan de micro-certificering.

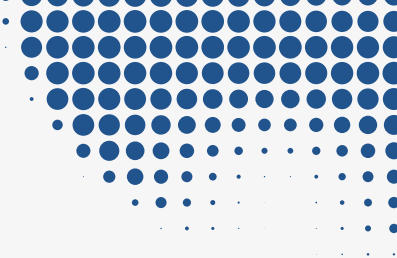
Optioneel

- Voorwaarden voor deelname aan de leerervaring.
- Behaalde kwalificatie tijdens de evaluatie.
- Begeleiding van de leerling.
- Verificatie van de identiteit van de leerling.
- Accumulatiemogelijkheden.

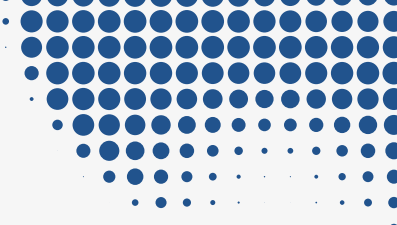
De volgende paragrafen in het rapport beschrijven de mogelijke trajecten voor het opzetten van een gemeenschapsgerichte ondernemerscultuur binnen de universiteiten die verbonden zijn aan het consortium.

2.1. Catalogus van micro-certificaten in Spanje (UA & UPV)





Micro-credential area	Link to Micro credential
Entrepreneurship	
Essential Tools for Entrepreneurship	https://cfp.ua.es/en/microcredential-catalogue/summary-sheet-microcredencial.html?plan=GL15
Discovering the Entrepreneur Inside of Us	https://cfp.ua.es/va/cataleg-de-microcredenciales/fitxa-resum-microcredencial.html?plan=GL13
Business Design and Development	https://cfp.ua.es/va/cataleg-de-microcredenciales/fitxa-resum-microcredencial.html?plan=GL14
Software Start-ups: An Introduction To Software Entrepreneurship	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/software-startups-introduccion-emprendimiento-software_98597.html
Expert Diploma In Creativity And Entrepreneurship For Innovation Management	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/diploma-experto-creatividad-emprendimiento-gestion-innovacion_97366.html
Specialization Diploma In Business Innovation	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/diploma-especializacion-innovacion-empresarial_97361.html
Emotional Management Of Human Resources	
Management and Motivation of Teamwork	https://cfp.ua.es/va/cataleg-de-microcredenciales/fitxa-resum-microcredencial.html?plan=GL20
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/gestion-recursos-humanos_97536.html
GROUP MOTIVATION IN SOCIOCULTURAL ANIMATION	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/motivacion-grupos-animacion-sociocultural_99095.html



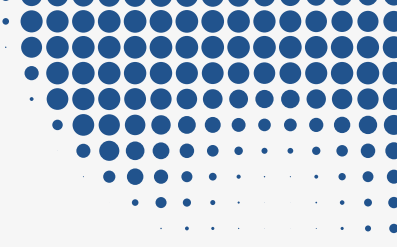
Social Responsibility	
Social Responsibility and Sustainability: Social Perspective	https://cfp.ua.es/va/catalog-de-microcredenciales/fitxa-resum-microcredencial.html?plan=GL83
EXPERT DIPLOMA IN CORPORATE RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/diploma-experto-responsabilidad-sostenibilidad-corporativa_98396.html
SPECIALIZATION DIPLOMA IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/diploma-especializacion-responsabilidad-social-corporativa_96397.html
Communication, Change Management	
Ontwikkeling van effectieve communicatievaardigheden	https://cfp.ua.es/va/catalog-de-microcredenciales/fitxa-resum-microcredencial.html?plan=GL10
SPECIALIZATION DIPLOMA IN BUSINESS COMMUNICATION	https://www.cfp.upv.es/formacion-permanente/curso/diploma-especializacion-comunicacion-empresarial_96769.html
Other related competencies	





2.2. Micro-credentialcatalogus Litouwen (KTU)

Micro-credential	Link to Micro credential
ECIU University framework	
Problem Solving	https://engage.eciu.eu/micro-modules/be1ea96c-016b-455f-a92e-5852e4171322/problem-solving
AI voor bedrijven	https://engage.eciu.eu/micro-modules/05f3ae79-3f63-4dcc-9265-9789c54d2ae5/ai-for-business
De Gouden Driehoek: Omvang, Tijd en Kosten in Projectmanagement	https://engage.eciu.eu/micro-modules/3e7fa870-1823-4360-97ee-4eb33c4d8822/golden-triangle-scope-time-and-cost-in-project-management
Essentiële aspecten van tijdmanagement	https://engage.eciu.eu/micro-modules/f6e7842a-5616-4731-9d2c-4ed4db84bf5a/time-management-essentials
Entity Relationship Modelling	https://engage.eciu.eu/micro-modules/37b70ad3-ecb2-4127-9c47-647890720638/entity-relationship-modelling
Het versnellen van de adoptie van innovaties	https://engage.eciu.eu/micro-modules/0a54ddc5-c08f-43a6-89ac-84d0d9b1d11e/acceleratinginnovationadoption
Betrokkenheid van projectbetrokkenen	https://engage.eciu.eu/micro-modules/5207407e-9ce9-43b9-9a90-90420a197a57/project-stakeholder-engagement
Intercultureel teamwork	https://engage.eciu.eu/micro-modules/4b63edc0-7d03-4648-a9c4-9245b513b974/intercultural-teamwork



2.3. Catalogus van microcertificaten Griekenland (Aristoteles Universiteit van Thessaloniki - Centrum voor Training en Levenslang Leren)

Micro-credential	Link to Micro credential
Entrepreneurship	
"Teaching Entrepreneurship in a religious and socio-cultural context",	https://kedivim.auth.gr/programs/didaskontas-epixeirimatikotita/
Emotional Management Of Human Resources	
"Development of soft skills - Personal development through Coaching"	https://kedivim.auth.gr/programs/soft_skills/

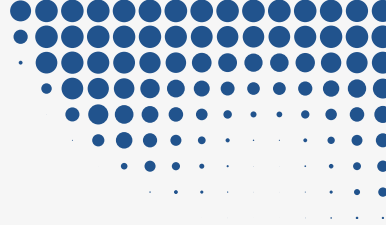
2.4. Micro-credentialcatalogus België (UCLL)

Micro-credential	Link to Micro credential
Entrepreneurship	
Start-up academie: Deze microcertificering is ontworpen voor zowel startende ondernemers als ervaren ondernemers en biedt coaching, netwerkmogelijkheden en specifieke kennis om uw eigen bedrijf op te zetten en te laten groeien.	https://www.ucll.be/nl/microcredential/start-academy_
Emotional Management Of Human Resources	
/	
Social Responsibility	





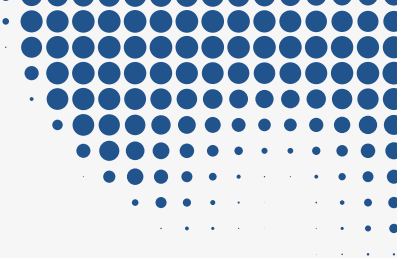
/	
Communication, Change Management	
Bevordering van innovatie in de gezondheidszorg: Deze microcertificering is gericht op het ontwikkelen van vaardigheden om als brugfiguur te fungeren tussen zorg, welzijn en technologie, met een focus op	https://www.ucll.be/nl/microcredential/health-innovation-facilitation
Leiderschap in een digitale wereld: Deze microcertificering richt zich op het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden die essentieel zijn voor het managen van digitale transformatie en verandering binnen organisaties. Het behandelt aspecten van leiderschap in de context van digitale technologieën, verandermanagement en	https://www.ucll.be/nl/vto
Other related competencies (please define according to your higher education context)	
Praktijkassistent in de gezondheidszorg: Deze microcertificering bereidt professionals voor op de rol van praktijkassistent in de huisartsenzorg, met de nadruk op administratieve, technische en ondersteunende medische taken.	https://www.ucll.be/nl/microcredential/praktijkassistent-de-zorg
Didactiek van inhouds- en taalgeïntegreerd leren (CLIL): Deze microcertificering richt zich op het ontwikkelen van didactische vaardigheden voor het lesgeven in een vreemde taal, volgens de CLIL-methodologie.	https://www.ucll.be/nl/microcredential/content-and-language-integrated-learning-clil-didactiek
Zorgbreed en veerkrachtig onderwijs: Deze microcertificering biedt inzichten en vaardigheden om onderwijs te verzorgen dat breed toegankelijk en veerkrachtig is en inspeelt op diverse leerbehoeften.	https://www.ucll.be/nl/microcredential/onderwijsaanbod-voor-professionals-de-brede-jeugd-en-sociaal-culturele-sector



2.5. Micro-credentialcatalogus Oostenrijk (Universiteit van Graz)

Micro-credential	Link to Micro credential
Entrepreneurship	
“Start-up-Lab”	2023_Startup_werkstatt_programmdokument_rebranding.pptx
“Start-up-Garage”	Start-up Garage (Gründungsgarage) - TU Graz
Communication, Change Management	
“Change Management and Digital Economy”	Driving Change in Digital Economy EN - microcredentials.at
Other related competencies (please define according to your higher education context)	
Sustainability	Micro credential Decarbonisation & sustainability management - microcredentials.at



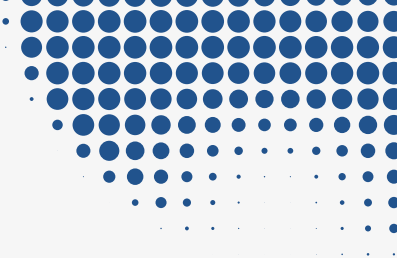


3. PATHFINDER+ Proces om de competenties en vaardigheden te identificeren die nodig zijn voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide ondernemingen.

Dit gedeelte van het rapport beschrijft het proces dat het PATHFINDER+-project heeft gevolgd bij het opstellen van een voorstel voor een academisch trainingsprogramma ter ontwikkeling van "door de gemeenschap geleide ondernemingen". Het proces was opgedeeld in twee delen, met primair en secundair onderzoek, om een volledig inzicht te krijgen in de bestaande trainingsmogelijkheden en innovatieve modellen voor door de gemeenschap geleide ondernemingen.

- a) Secundair onderzoek: het eerste deel bestond uit een literatuurstudie om een kader te creëren, een gemeenschappelijke werkstructuur om te definiëren wat een gemeenschapsgeleide onderneming inhoudt in termen van conceptualisering, rechtsvormen, activiteitensectoren en belangrijkste kenmerken. Ten tweede heeft PATHFINDER+ de belangrijkste onderwijsprogramma's op lokaal niveau geanalyseerd om inzicht te krijgen in de huidige stand van de ontwikkeling van gemeenschapsgeleide ondernemingen in academische instellingen. Ten derde heeft PATHFINDER+ de Europese competentiekaders (EntreComp, DigComp) en competenties op het gebied van sociale innovatie op nationaal niveau onderzocht om de belangrijkste ondernemersvaardigheden en -competenties van gemeenschapsgeleide ondernemingen in kaart te brengen.
- b) Primair onderzoek: PATHFINDER+ organiseerde focusgroepen en interviews, gehouden door elke partnerinstelling, gericht op academici (met name degenen die betrokken zijn bij de trainingsprogramma's genoemd in WP2 – "Mapping analysis"), trainers-mentoren, sociaal-maatschappelijke ondernemers, consultants en accreditatie-instanties (lokale ontwikkelingsorganisaties, kamers van koophandel, 'community-led' verenigingen, enz.).

Het resultaat maakte het mogelijk om het aanbod en de tekortkomingen van de bestaande trainingsprogramma's in context te plaatsen. De analyse bracht de belangrijkste uitdagingen aan het licht, zoals het overwinnen van de moeilijkheden bij de oprichting van een gemeenschapsgerichte onderneming en de strategieën en acties om een solide netwerk van belanghebbenden op te bouwen ter ondersteuning van een dergelijke onderneming. Het onderzoek benadrukte ook specifieke uitdagingen, zoals het beheren van beperkte middelen, de moeilijkheid om ondersteunende netwerken op te bouwen en de noodzaak om potentiële groeimogelijkheden en impactkansen te identificeren. De tekortkomingen in de bestaande gemeenschapsgerichte programma's met betrekking tot de competenties concentreerden zich voornamelijk op het belang van het opbouwen van sterke netwerken van belanghebbenden ter ondersteuning van gemeenschapsgerichte ondernemingen en het belang van het bestaan van ruimtes voor co-creatie tussen de verschillende belanghebbenden die bij een project betrokken zijn. De conclusies van de focusgroepen werden aangevuld met een reeks interviews en een online vragenlijst om informatie uit de eerste hand te verzamelen over de ervaringen van degenen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen.



4. Slotoverwegingen en aanbevelingen

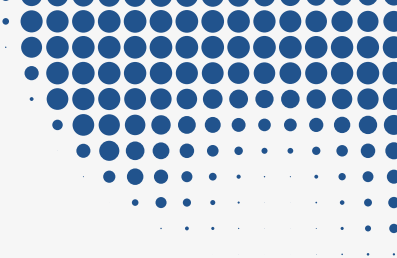
Deze sectie vat de inzichten samen die zijn verkregen uit het onderzoeksproces van WP2 en stelt een eerste concept van competenties voor die aan bod zullen komen binnen het door de PATHFINDER+-leergemeenschap geleide programma.

Het primaire en secundaire onderzoek toonde aan dat het huidige onderwijsaanbod vaak een gebrek heeft aan uitgebreide training in de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen en sociaal ondernemerschap, zoals ook bleek uit de analyse van het PATHFINDER+-project. De geanalyseerde universitaire opleidingen leggen doorgaans de nadruk op conventionele bedrijfsmodellen, waardoor er een lacune ontstaat in de training van studenten en deelnemers om expliciet gemeenschapsgerichte ondernemingen te ontwikkelen.

Door de gemeenschap geleide ondernemingen moeten vaak relevante kansen binnen hun gemeenschap identificeren en benutten. Dit vereist het vermogen om on vervulde behoeften te herkennen, soms met een sterke focus op sociale, culturele en ecologische impact, opkomende trends en potentiële partnerschappen. Binnen het Europese EntreComp-kader sluiten deze conclusies aan bij het competentiegebied "Ideeën & Kansen", met name "Kansen signaleren", "Creativiteit", "Ideeën waarderen" en "Ethisch & duurzaam denken". Deze competenties omvatten niet alleen het identificeren van lacunes in de markt, maar ook het begrijpen van de specifieke uitdagingen binnen de gemeenschap die om ondernemende oplossingen vragen, of het nu gaat om commerciële activiteiten, sociale ondernemingen of verdere samenwerking met lokale belanghebbenden.

Daarnaast bleek inzicht in financiële concepten, budgettering en resource management essentieel voor de duurzaamheid en succesvolle uitvoering van door de gemeenschap geleide projecten, waarbij de missie verder reikt dan alleen economische resultaten. Binnen het EntreComp-raamwerk, specifiek het onderdeel 'Resources', sluit dit aan bij de competentie 'Financiële en economische geletterdheid'. Deze competentie helpt ondernemers in de gemeenschap om beperkte middelen te beheren, langetermijnplannen te maken en hun weg te vinden in complexe financieringsomgevingen zoals subsidies, donaties en sociale investeringen, die de duurzaamheid van hun missie waarborgen.

Tot slot vereist het opbouwen van sterke relaties met leden van de gemeenschap, belanghebbenden en partners effectieve communicatie en samenwerking met burgers, andere bedrijven, gemeenschapsleiders, lokale verenigingen, lokale overheidsinstellingen, enzovoort. Co-creatie is essentieel om oplossingen te ontwikkelen die breed en actief worden ondersteund, oplossingen die aansluiten bij de behoeften van de gemeenschap en leiderschapsvaardigheden binnen het "Into Action" EntreComp-raamwerk "Working with others", dat het vermogen van ondernemers versterkt om gezamenlijke actie te mobiliseren en de noodzakelijke partnerschappen op te bouwen.



Deze eerste aanpak zal worden aangevuld met de resultaten en conclusies van het onderzoek dat binnen WP3 op nationaal niveau is uitgevoerd.

Referenties

ANECA (2022). Maatregelen ter bevordering van micro-credentials als formule voor levenslang, innovatief, inclusief en onderling verbonden leren. ANECA Micro-credentials-Report.pdf Europese Commissie, 2022. "Micro-credentials – verbreding van leermogelijkheden voor levenslang leren en inzetbaarheid". Gemeenschappelijk kader voor micro-credentials in de EHEA. (Microbol, 2021)

- https://microcredentials.eu/wp-content/uploads/sites/20/2022/03/Micro-credentials_Framework_final-1.pdf

OECD (2021). Innovaties in microcertificaten in het hoger onderwijs: Wie, wat en waarom? OECD Education Policy Perspectives. OECD Education Policy Perspective, 39. Éditions. OCDE. Parijs.

- <https://www.oecd.org/publications/micro-credential-innovations-in-higher-education-f14ef041-en.htm>

SEPIE (2023). Digitale referenties: instrumenten voor de toekomst. EUROPASS_digital_credentials.pdf





4. Geconsolideerd rapport – Inzichten en uitdagingen in community-led ondernemingsontwikkeling

1. Inleiding

PATHFINDER+, "De weg vrijmaken voor digitaal leren in het hoger onderwijs met de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen", is een project dat tot doel heeft de ontwikkeling van gemeenschapsgerichte ondernemingen te ondersteunen door middel van digitale leeroplossingen en gerichte onderwijsprogramma's. De nadruk op duurzaamheid, sociaal ondernemerschap en gemeenschapsgerichte initiatieven is de afgelopen jaren gestaag toegenomen, en dit project zal helpen om een aantal uitdagingen aan te pakken die verband houden met de competenties, netwerken en financiële aspecten van gemeenschapsgerichte ondernemingen.

In nauwe samenwerking met instellingen voor hoger onderwijs, lokale ontwikkelingsorganisaties en gemeenschapsleiders wil PATHFINDER+ een brug slaan tussen academische kennis en de daadwerkelijke implementatie ervan in gemeenschapsgedreven ondernemingen. Door innovatieve modellen en beste praktijken in heel Europa in kaart te brengen, wil het project een uitgebreid trainingsprogramma ontwikkelen, inclusief een digitale leerrepository. Dit programma moet ondernemers, studenten en trainers helpen de benodigde vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor de oprichting en het voortbestaan van gemeenschapsgedreven ondernemingen, waardoor de sociale, economische en ecologische veerkracht binnen lokale gemeenschappen verder wordt versterkt.

PATHFINDER+ legt een sterke nadruk op gemeenschapsgericht ondernemerschap, sociale innovatie en digitale geletterdheid; het stemt zijn doelstellingen daarmee af op het EntreComp-raamwerk van de Europese Commissie. Het werkt aan een raamwerk voor een micro-certificaat in het hoger onderwijs op het gebied van "door de gemeenschap geleide sociale innovatieprojecten". Dit certificaat stelt deelnemers in staat om deel te nemen aan transformatieve, door de gemeenschap geleide activiteiten met volledige kennis van bestuur, financiële planning en ethische besluitvorming.

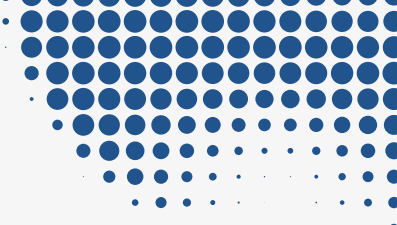



Er zijn zes projectpartners bij betrokken, die elk bijdragen door middel van onderzoek, deelname aan focusgroepen en de ontwikkeling van op maat gemaakt educatief materiaal. Dit omvat een toolkit met best practices en casestudies die tussen instellingen worden gedeeld om samenwerking en kennisoverdracht tussen regio's mogelijk te maken, met als doel het pan-Europese ecosysteem voor gemeenschapsgerichte ondernemingen te verbeteren.

Gezien de problemen waarmee gemeenschapsontwikkelingsorganisaties (CLE's) momenteel te maken hebben binnen de bredere context van de moderne samenleving, met name op het gebied van sociale, culturele en economische duurzaamheid, ontstond er een dringende behoefte aan gestructureerde interviews en focusgroepen. Deze initiatieven bleken een belangrijk middel om inzicht te verkrijgen en gerichte oplossingen te ontwikkelen. Het doel was om te onderzoeken hoe CLE's hun werkwijze in de praktijk aanpassen en welke competenties nodig zijn om gemeenschapsontwikkeling te ondersteunen.

De reden waarom Community Learning Enterprises (CLE's) steeds belangrijker worden, is dat ze naar verluidt collectieve besluitvorming, sociale rechtvaardigheid en de democratisering van economische kansen bevorderen. Aan de andere kant worden CLE's ook geconfronteerd met aanzienlijke obstakels, zoals bureaucratie, gebrek aan financiering en onvoldoende netwerkmogelijkheden, zoals diverse rapporten aantonen. Een cruciale oplossing is het ontwikkelen van trajecten die deze ondernemingen mogelijk maken door middel van een samenwerkingsaanpak tussen partners zoals onderwijsinstellingen, lokale overheden en ondernemers.

Daarnaast worden CLE's vaak geconfronteerd met een moeilijke financiële situatie, een tekort aan ervaren personeel en een complexe juridische omgeving.



Daarom zijn de meeste partners het erover eens dat gerichte trainingsprogramma's noodzakelijk zijn; praktische vaardigheden omvatten financiële geletterdheid, contact met de gemeenschap en veerkracht.

Het vermogen om digitale tools te gebruiken en zich aan te passen aan moderne technologieën wordt ondertussen als cruciaal beschouwd voor de ontwikkeling van CLE's.

2. Methodologie

De methodologische aanpak van dit PATHFINDER+-project maakte voornamelijk gebruik van kwalitatieve methoden, zoals focusgroepen en interviews, maar ook van kwantitatieve methoden om een alomvattende analyse van CLE's en het behoud van competenties te garanderen. De kern van het project lag in de empirische gegevens die werden verzameld via focusgroepen en enquêtes bij zes partnerorganisaties die dit project leidden. Dit leverde een breed scala aan inzichten op door academici, ondernemers, consultants en trainers uit diverse vakgebieden die verband houden met sociaal en gemeenschapsgericht ondernemerschap samen te brengen.

2.1. Focusgroepen

Het belangrijkste kwalitatieve instrument waren de focusgroepen, waar uitgenodigde belanghebbenden uit de gemeenschap hun ervaringen, moeilijkheden en toegepaste strategieën met betrekking tot door de gemeenschap geleide ondernemingen en trainingsprogramma's konden delen. Elke partnerorganisatie was verantwoordelijk voor het organiseren van een focusgroep met lokale deelnemers uit de verschillende sectoren: hoger onderwijs, sociaal ondernemerschap, lokale ontwikkeling en consultancy. Deze focusgroepen waren georganiseerd rond belangrijke discussiepunten zoals de conceptualisering van de door de gemeenschap geleide onderneming (CLE), met de nadruk op bestuursstructuren, ethische principes, bestaande onderwijs- en trainingsprogramma's, inclusief innovatieve modellen en leerervaringen, en de rol van de gemeenschap bij de ontwikkeling ervan. Financiële duurzaamheid, juridische kaders en betrokkenheid van de gemeenschap: uitdagingen en kansen voor CLE's. Competenties die noodzakelijkerwijs nodig zijn voor de ontwikkeling en het beheer van CLE's hebben betrekking op leiderschap, financiële geletterdheid en digitale instrumenten. Netwerken opbouwen: benadrukt het belang van samenwerking tussen publieke en private partijen bij het opbouwen van door de gemeenschap gedreven sociale innovatie.





Elke discussie werd geleid door een moderator volgens een gestructureerde agenda om ervoor te zorgen dat uiteenlopende perspectieven aan bod kwamen. De bevindingen vatten de belangrijkste thema's en oplossingen samen die uit deze discussies naar voren kwamen. Deze kwalitatieve gegevens speelden een belangrijke rol bij het identificeren van lacunes in bestaande trainingsprogramma's en het ontwikkelen van een meer op maat gemaakt curriculum voor het project. De focusgroep was ook nuttig voor het valideren van de conclusies in WP2 "Mapping analysis".

2.2. Interview-enquête

Aan de andere kant werd kwalitatieve en kwantitatieve dataverzameling uitgevoerd via een enquête op basis van gestructureerde interviews met behulp van een Google Formulier, ter aanvulling op de inzichten uit de focusgroepen. De enquête werd afgenomen bij de deelnemers van de focusgroepen en andere belanghebbenden in het ecosysteem van gemeenschapsgericht ondernemerschap. Belangrijke onderwerpen die aan bod kwamen waren: Competentiebeoordeling: Een van de vragen ging over de belangrijkste competenties die deelnemers nodig achtten voor gemeenschapsgericht ondernemerschap. Bekendheid met het programma: De enquête bevroeg deelnemers ook naar hun bekendheid met bestaande trainingsprogramma's en hun ideeën over hoe de gemeenschapsgerichte ondernemers beter ondersteund zouden kunnen worden. Elke partner moest minimaal 40 enquête-reacties ontvangen, wat resulteerde in een totaal van 240 ingevulde enquêtes binnen het consortium.

2.3. Gegevensverzameling en -analyse

De gegevens die zijn verkregen uit de focusgroepen en enquêtes van elke partner worden samengevoegd in rapporten over de lokale en nationale uitdagingen van de CLE's (Community-Led Enterprises). De bevindingen uit deze consolidaties kunnen worden gebruikt voor de ontwikkeling van een micro-credential raamwerk en een digitale toolkit ter ondersteuning van door de gemeenschap geleide sociale innovatie in Europa. In dit opzicht zorgt de dubbele aanpak – met behulp van focusgroepen en enquêtes – in het PATHFINDER+ project ervoor dat de methodologie alomvattend en participatief is, en de meeste uiteenlopende ervaringen en behoeften van de regio's vertegenwoordigt, terwijl deze tegelijkertijd stevig geworteld blijft in de praktijk die essentieel is voor het formuleren van innovatieve oplossingen die nodig zijn voor elke uitdaging waarmee CLE's worden geconfronteerd.

De vragenlijst

Hieronder vindt u de vragenlijst die voor het onderzoek is gebruikt. De vragenlijst is in overleg tussen de projectpartners opgesteld en bevat zowel gesloten vragen (meerkeuzevragen) als open vragen, om zo gegevens te verzamelen van 40 belanghebbenden per land.

Link naar de enquête:
<https://docs.google.com/forms/d/1nX9IgpavBmXDwPMptHSptCDURK-uvZSJS4yKVm9KmAo/edit>

Belangrijkste vragen:

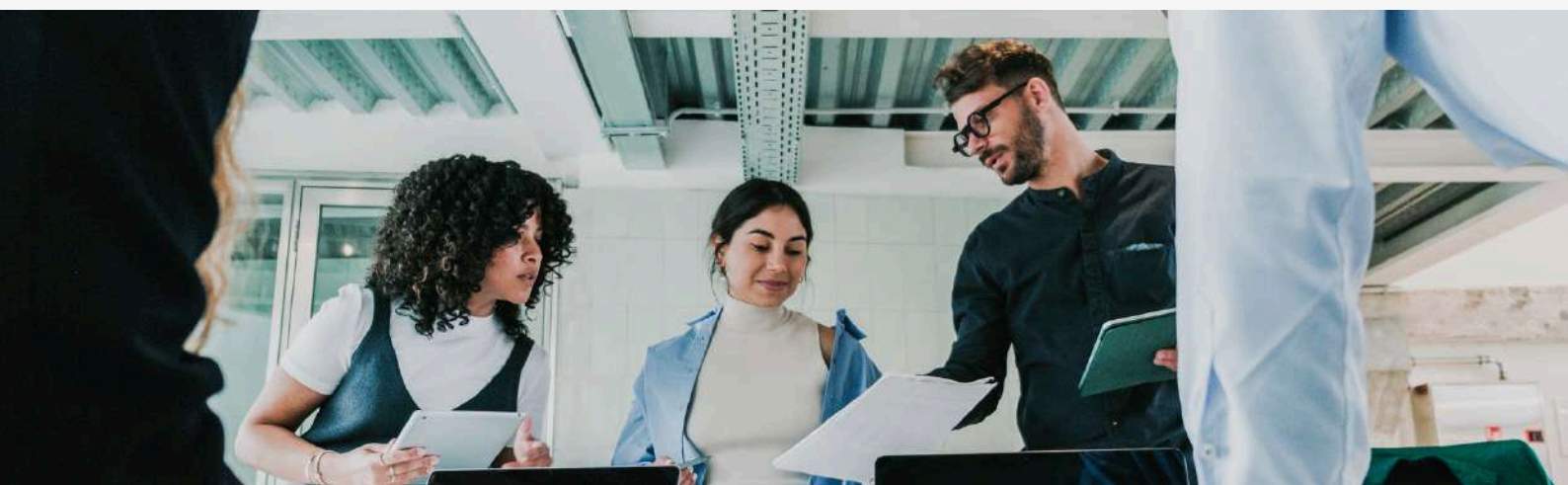
- Selecteer op basis van uw ervaring de tips voor de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide projecten in onze regio.
- Welke competenties zijn volgens u nodig voor de ontwikkeling van een door de gemeenschap geleid project?
- Heb je ooit deelgenomen aan of ken je een door de gemeenschap geleid trainings- of ondernemersprogramma?
- Welke trainingsprogramma's kent u die gericht zijn op de ontwikkeling van projecten voor "sociale gemeenschappen"? Kunt u de belangrijkste aspecten kort beschrijven (Universiteit/Instelling waar het wordt aangeboden; naam van het programma; belangrijkste inhoud; u kunt eventueel een link toevoegen)?
- Aan welke trainingsinhoud heb je gewerkt in het trainingsprogramma(s) voor "door de gemeenschap geleide" ondernemers?
- Wat zijn volgens u de drie belangrijkste "sterke punten" van dit trainingsprogramma?
- Wat zijn volgens u de drie belangrijkste "zwakke punten" van dit trainingsprogramma?
- Wat zijn volgens u de drie belangrijkste succesfactoren van dit trainingsprogramma?
- Wat is volgens u de belangrijkste impact en bijdrage van dit trainingsprogramma aan de gemeenschap?
- Welke verandering/impact heeft dit programma op uw persoonlijke/professionele leven gehad?



- Wat zijn volgens u de meest innovatieve activiteiten voor de deelnemers binnen dit trainingsprogramma, en kunt u deze in het kort beschrijven?
- Wat zijn volgens u, in het kader van dit trainingsprogramma, de meest interessante toegepaste digitale instrumenten voor de ontwikkeling van "sociaal-maatschappelijke" projecten?
- Welke trainingsinhoud ontbreekt er volgens u in de trainingsprogramma's voor "community"-ondernemers?
- In welke contexten/taken/functies zou dit trainingsprogramma toepasbaar kunnen zijn? (Bijvoorbeeld in vrijwilligersprogramma's of activiteiten gericht op burgerparticipatie, enz.)
- Beschrijf in het kort uw visie op de ontwikkeling van door de gemeenschap geleide projecten binnen universiteiten/hoger onderwijs.
- Welke competenties bevorderen volgens uw ervaring de opbouw van een consistent netwerk van belanghebbenden en partners ter ondersteuning van een door de gemeenschap geleid (sociaal/milieu/cultureel) project?
- Wat zijn volgens uw ervaring de grootste uitdagingen waar ondernemers mee te maken krijgen wanneer ze een "door de gemeenschap geleide" onderneming willen opzetten?
- Wat zijn volgens u de beste financieringsbronnen voor een door de gemeenschap geleide onderneming?
- Welk advies zou u geven aan een ondernemer die een gemeenschapsgerichte onderneming wil opzetten?
- Andere relevante aspecten van de opleiding die in overweging moeten worden genomen.

Online enquêteplatform voor het afnemen van vragenlijsten

In dit verband werd Google Forms gebruikt als online enquêteplatform voor het project; het is een betrouwbaar en gebruiksvriendelijk platform. De online vragenlijst werd ingezet als monitoringstool om de beoogde indicator te verifiëren, namelijk het aantal interviews en reacties dat moest worden ontvangen. Met Google Forms kan men eenvoudig en efficiënt een vragenlijst maken en delen met de doelgroep, terwijl realtime gegevensverzameling en -analyse mogelijk is. Omdat de tool toegankelijk is op alle soorten apparaten en zeer gebruiksvriendelijk is, is het een zeer geschikte manier om contact te leggen met de verschillende respondenten.





Interviews

Afgezien van het feit dat de vragenlijst ook online kan worden afgenomen, zijn interviews een waardevolle methode, vooral als er behoefte is aan rijkere en meer onthullende antwoorden. Deze methode maakt meer persoonlijke interactie mogelijk en kan dus worden gebruikt om vragen of ideeën die tijdens het proces onduidelijk zijn gebleven, te verduidelijken.

Vertaling

Allereerst werd de vragenlijst vertaald in alle relevante talen die in de deelnemende landen worden gesproken, zodat deze representatief, inclusief en begrijpelijk is voor alle doelgroepen. Deze stap is essentieel voor het verzamelen van valide en betekenisvolle antwoorden, omdat deelnemers de inhoud in hun moedertaal zullen verwerken en zo alle termen en vragen zullen begrijpen.

Verdeling

- De link naar de enquête werd op verschillende manieren verspreid onder potentiële respondenten, waaronder:
- E-mailuitnodigingen werden rechtstreeks verzonden naar belanghebbenden, academici, ondernemers, jongerenwerkers en andere relevante deelnemers.

Professionele netwerken: contacten leggen via lokale en internationale netwerken die zich bezighouden met gemeenschapsgerichte ondernemingen, onderwijs en sociaal ondernemerschap. Tijdens de "Mapping-analyse" is een betrouwbare database gecreëerd.

Deze kanalen zorgen voor een breed bereik, waardoor deelname vanuit alle verschillende sectoren mogelijk is en het onderzoek zo de beoogde doelgroep bereikt.

Gegevensverzameling In het PATHFINDER+-project vindt de gegevensverzameling plaats in volledige overeenstemming met de wetgeving inzake gegevensbescherming en de protocollen voor toestemming van de deelnemers.



Als onderdeel van het enquêteproces worden deelnemers geïnformeerd over hoe hun persoonsgegevens worden beheerd en verwerkt. De toestemmingsverklaring in de vragenlijst waarborgt transparantie en naleving van de wetgeving bij de verwerking van deelnemersgegevens. De verklaring luidt als volgt:

Toestemmingsverklaring: "Ik geef hierbij toestemming voor de verwerking van mijn gegevens om mij op de hoogte te houden van het laatste nieuws, Europese projecten, evenementen, subsidies, programma's voor bedrijven, ondernemers, studenten en afgestudeerden, enz. Het PATHFINDER+ consortium zal uw gegevens verwerken om deze verwerking te beheren en te rechtvaardigen, in overeenstemming met uw toestemming. U kunt uw rechten op inzage, correctie, verwijdering en andere rechten uitoefenen zoals vermeld in de aanvullende informatie in het privacybeleid."

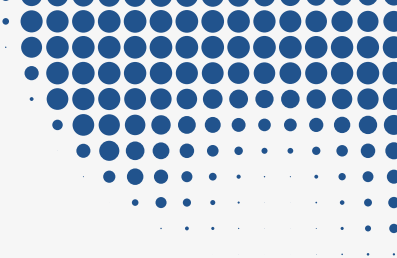
Belangrijke aspecten van gegevensverzameling:

Alle respondenten die zowel de enquête als de interviews hebben ingevuld, hebben vrijwillig gegevens verstrekt. Zij kregen de gelegenheid om de toestemmingsverklaring door te nemen voordat zij hun antwoorden indienden.

Gebruik van gegevens: Gegevens worden uitsluitend verzameld om deelnemers te informeren over trainingsprogramma's, webinars, netwerkbijeenkomsten of evenementen met betrekking tot door de gemeenschap geleide projecten. Gegevens worden niet aan derden verstrekt, tenzij specifiek anders aangegeven, en worden alleen gebruikt voor de verdere ontwikkeling van communicatie- en verspreidingsactiviteiten met betrekking tot het project.

Gegevensbeheer: Het consortium garandeert gegevensbeheer conform de geldende regels voor de bescherming van persoonsgegevens in de Europese Unie, de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming), waarbij beveiligingsmaatregelen worden getroffen om verlies, misbruik of ongeoorloofde toegang tot gegevens te voorkomen. Hierbij wordt gegarandeerd dat de informatie accuraat en relevant is, zodat de rechten van de deelnemers gewaarborgd zijn.

Door zich aan deze principes te houden, waarborgt het PATHFINDER+-project ethiek, transparantie en respect voor privacyrechten bij alle activiteiten met betrekking tot gegevensverzameling; zo wordt vertrouwen opgebouwd en actieve deelname tijdens zowel de enquête- als de interviewfase aangemoedigd.



3. Inzichten en uitdagingen

Deze sectie bundelt de inzichten die zijn verkregen uit focusgroepen en interviews met verschillende belanghebbenden (academici, lokale ontwikkelingsmedewerkers, consultants, mentoren, ondernemers, sociale ondernemers en studenten in het hoger onderwijs). Deze inzichten zullen het PATHFINDER+-project helpen bij het ontwikkelen van een inclusief kader dat de bestaande lacunes aanpakt en een werkbare basis biedt waarop de lokale ondernemersinitiatieven kunnen floreren. In dit opzicht is de aanpak van groot belang voor het versterken van lokale gemeenschappen door de sociale voordelen voor de bevolking te vergroten en het succes van dergelijke ondernemingen op de lange termijn in diverse regio's te garanderen.

a) Sterke en zwakke punten van bestaande trainingsprogramma's De sterke en zwakke punten van de trainingsprogramma's die binnen de verschillende CLE's worden aangeboden, worden hieronder belicht. Deze analyse is gebaseerd op gesprekken in focusgroepen, die inzicht geven in de effectiviteit van de programma's en de gebieden die verbetering behoeven.

Samenvatting: Sterke punten van bestaande trainingsprogramma's

- Hoge mate van burgerparticipatie en samenwerking – 100%
- Nadruk op teamwork en mentorschap – 83%
- Institutionele steun en betrokkenheid van de gemeenschap – 83%
- Praktische, hands-on leerbenadering – 67%
- Sterke focus op principes van de sociale economie – 50%
- Netwerk- en mentorschapsmogelijkheden – 83%
- Afstemming met de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) – 33%
- Ontwikkeling van financiële geletterdheid – 50%
- Focus op innovatie en ondernemersvaardigheden – 67%
- Nadruk op digitale geletterdheid en het gebruik van tools – 33%
- (*% partners: hoeveel partners hebben deze sterkte aangegeven ten opzichte van het totaal.)

De belangrijkste troef die naar voren komt, is de grote betrokkenheid en participatie in de programma's, met name van studenten en leden van de gemeenschap. Actieve deelname aan samenwerking en teamwork vormt de basis voor door de gemeenschap geleide projecten.



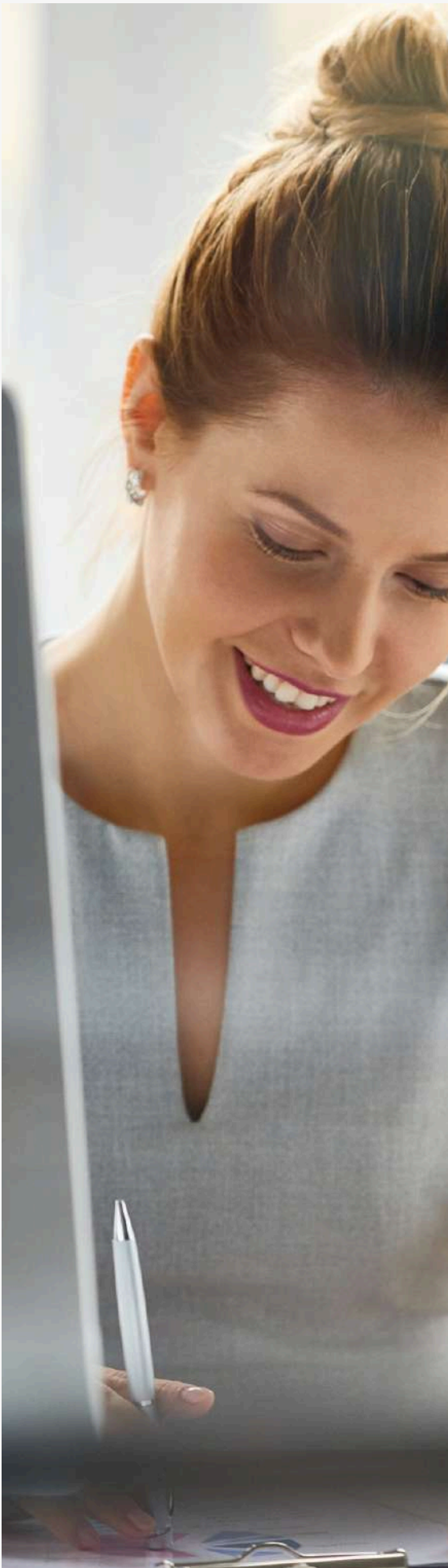
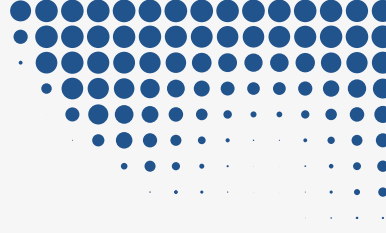


De directe toepasbaarheid van het werk en de praktische werking ervan geven deelnemers directe ervaring met het werk waarvoor ze worden opgeleid. Betrokkenheid stelt het individu in staat verantwoordelijkheid te nemen en dit draagt bij aan de duurzaamheid van de initiatieven die tijdens de training worden ontwikkeld.

Door deelname aan praktische projecten passen de deelnemers theoretische inzichten toe in concrete actie en doen zo waardevolle ervaring op, waardoor ze hun eigen, door de gemeenschap geleide ondernemingen in de praktijk kunnen brengen. Een aantal trainingsprogramma's sluit aan bij de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) door perspectieven te bieden op hoe het werk van de deelnemers bijdraagt aan het bereiken van mondiale sociale, ecologische en economische doelen. De programma's stimuleren deelnemers om verder te kijken dan hun eigen context en na te denken over duurzaamheid op de lange termijn en hoe hun ondernemingen zowel lokaal als mondiaal kunnen bijdragen. Deze koppeling met mondiale doelen versterkt het gevoel van sociale verantwoordelijkheid bij de deelnemers om ondernemingen te ontwerpen die niet alleen in lokale behoeften voorzien, maar ook bijdragen aan bredere maatschappelijke verandering. Er werd vastgesteld dat diepgaandere training noodzakelijk zou zijn.

Andere sterke punten van de programma's zijn de geboden mentorschaps- en netwerkmogelijkheden. De deelnemers krijgen bovendien de waardevolle kans om te leren van de ervaringen van diverse professionals die zowel tijdens als na de training begeleiding en ondersteuning kunnen bieden.

Het is er ook om problemen aan te pakken die voortvloeien uit de lastige taak van het beheren van door de gemeenschap geleide ondernemingen, door middel van praktisch advies over zaken als leiderschap, resource management en besluitvormingsprocessen. De netwerkmogelijkheden bieden deelnemers bovendien de kans om relaties op te bouwen met andere ondernemers, organisaties en belanghebbenden, wat uiteindelijk kan helpen bij het verkrijgen van middelen en steun voor het voortbestaan van de onderneming op de lange termijn.

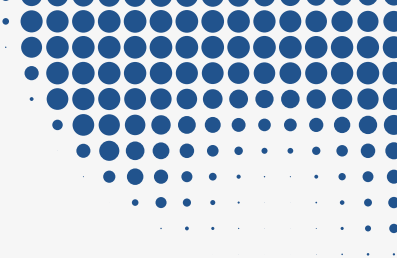


De programma's maken ook indruk door de nadruk op praktijkgericht leren. Veel trainingssessies maken gebruik van simulaties, casestudies en oefeningen uit de praktijk, waardoor deelnemers theoretische kennis kunnen toepassen op concrete problemen. Het praktijkgerichte leren bevestigt dat deelnemers de nodige vaardigheden en het zelfvertrouwen ontwikkelen om een gemeenschapsgerichte onderneming effectief te leiden. Door tijdens de training aan echte projecten te werken, krijgen deelnemers een diepgaand inzicht in de uitdagingen waarmee ze in de praktijk te maken kunnen krijgen en hoe ze die moeten aanpakken.

De programma's profiteren daarom ook van institutionele en maatschappelijke steun, doordat deelnemers toegang hebben tot een breed scala aan middelen, instrumenten en netwerken die de impact van de training verder vergroten. De betrokkenheid van universiteiten en maatschappelijke organisaties betekent dat deelnemers verbonden worden met een groter ondersteunend ecosysteem, waardoor ze optimaal gebruik kunnen maken van de expertise en infrastructuur die via dergelijke partnerschappen beschikbaar zijn. Deze sterke ondersteuning geeft deelnemers het gevoel dat ze hun ondernemersambities kunnen nastreven en zich er volledig voor kunnen inzetten.

Samenvatting: Zwakke punten van bestaande trainingsprogramma's

- Gebrek aan uitgebreide juridische en financiële kennis – 100%
- Beperkte financiering en financiële middelen – 83%
- Korte duur van programma's en gebrek aan follow-up – 67%
- Onvoldoende digitale geletterdheid en gebruik van tools – 50%
- Beperkte lokale relevantie en schaalbaarheid – 50%

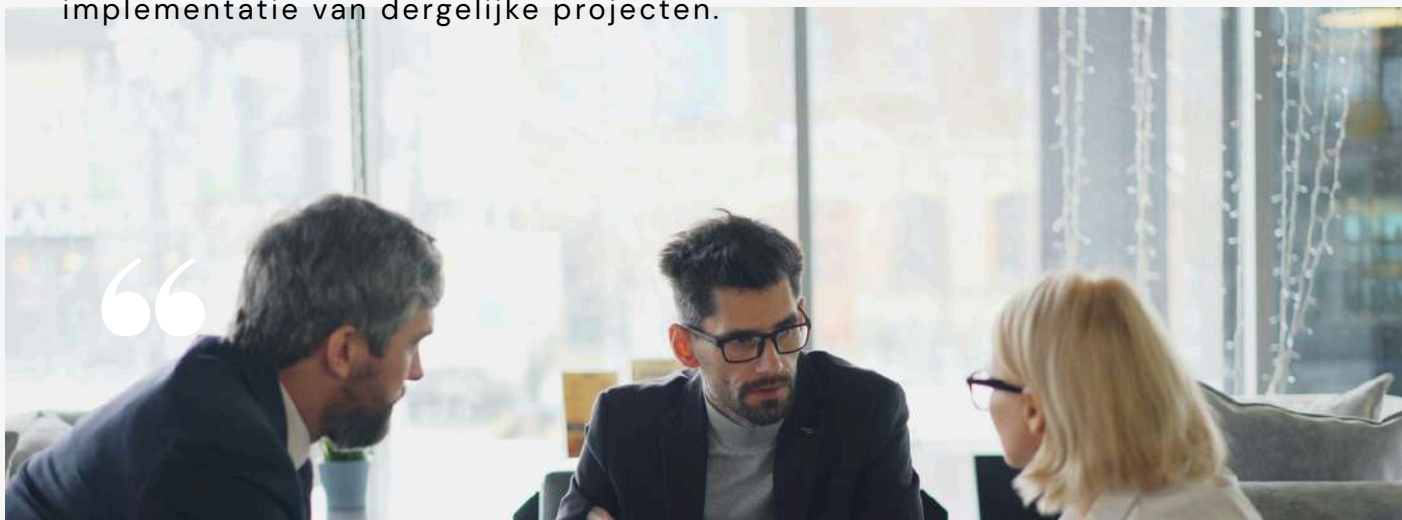


- Bureaucratische en administratieve belemmeringen – 50%
- Gebrek aan praktische toepassingen in de echte wereld – 33%
- Hoge complexiteit van bureaucratische processen – 33%
- Academische taal als belemmering voor toegankelijkheid – 33%
- (* % partners: hoeveel partners hebben deze zwakte geïdentificeerd ten opzichte van het totaal aantal partners)

Er waren echter enkele belangrijke lacunes in de meeste trainingsprogramma's die moesten worden aangepakt. De meest significante in dit opzicht betrof een uitgebreide training op het gebied van financiën en recht. Hoewel deelnemers aan het programma wellicht basiskennis van financiën opdoen, gaan de meeste programma's niet diep in op aspecten van financieel beheer, fondsenwerving en juridische kaders. Deze lacune zorgt ervoor dat veel deelnemers onvoldoende zijn toegerust om de economische realiteit van het runnen van een gemeenschapsgerichte onderneming aan te kunnen, zoals het verkrijgen van duurzame financiering en het beheeren van financiële middelen op de lange termijn. Zonder een gedegen basis in financiële geletterdheid en juridische kennis is het voor deelnemers moeilijk om ondernemingen na de beginfase te laten voortbestaan.

Het tweede grote zwakpunt betreft de korte duur van veel trainingsprogramma's. Dit komt door de zeer beperkte tijd die aan de training wordt besteed, waardoor deelnemers volgens eigen zeggen de complexe zaken die komen kijken bij het beheeren van door de gemeenschap geleide ondernemingen niet volledig begrijpen. Hoewel de programma's nuttig zijn op inleidend niveau, bieden de korte sessies onvoldoende ruimte voor de behandeling van cruciale onderwerpen zoals bedrijfsontwikkeling en betrokkenheid van de gemeenschap. Deze te korte periode beperkt de internalisering van concepten door de deelnemers en kan een effectieve toepassing in hun projecten belemmeren.

Een ander probleem dat dit verergert, is het gebrek aan follow-up na afloop van de trainingen. Veel deelnemers gaven aan dat er na de initiële trainingen geen vervolgacties plaatsvonden in de vorm van mentorschap of toegang tot hulpmiddelen, waardoor het moeilijk is om de vaart erin te houden bij de implementatie van dergelijke projecten.





Zonder opvolging en voortdurende ondersteuning weten deelnemers vaak niet hoe ze latere uitdagingen moeten aanpakken. Sterker nog, een project kan zonder voortdurende begeleiding vastlopen of zelfs helemaal mislukken. Het ontbreken van opvolgingsmechanismen vermindert de langetermijnpact van de training, omdat de deelnemers niet over de instrumenten beschikken om hun ondernemingen op de lange termijn draaiende te houden.

Een andere beperking is dat sommige programma's geen training in digitale geletterdheid bieden. Hoewel sommige deelnemers wel kennismaken met basis digitale tools, schiet de training tekort om hen daadwerkelijk in staat te stellen met dergelijke tools te werken. Digitale geletterdheid is cruciaal voor het runnen van moderne ondernemingen, van projectmanagement en communicatie tot zelfs fondsenwerving. Dit gebrek aan digitale vaardigheden plaatst deelnemers in een nadelige positie bij het opschalen van hun ondernemingen of het benutten van digitale platforms om hun activiteiten te verbeteren.

Sommige programma's worden als onvoldoende relevant en schaalbaar voor de lokale context ervaren. De deelnemers vonden dat het trainingsmateriaal, inclusief casestudies en voorbeelden, over het algemeen erg algemeen was en onvoldoende inging op de problemen waarmee hun directe lokale gemeenschappen te maken hebben. Hierdoor vonden de deelnemers het moeilijk om deze lessen in hun eigen context toe te passen. Door de trainingen af te stemmen op de realiteit waarin ze opereren in hun eigen omgeving, zullen de programma's relevanter en effectiever worden. In dit verband wezen de deelnemers ook op een aantal bureaucratische en administratieve belemmeringen die het opschalen van succesvolle initiatieven naar andere regio's bemoeilijken. Daarnaast verergert de complexiteit van het verkrijgen van voldoende financiering een andere zorg: de mogelijkheid voor door de gemeenschap geleide initiatieven om verder te groeien dan de beginfase.

Helaas verbetert de toegang tot financiering niet voor alle trainingsprogramma's. Voor veel deelnemers blijft de toegang tot financiering en de daaruit voortvloeiende financiële steun, die nodig is om hun ondernemingen in stand te houden, een probleem. Dit gebrek aan financiële steun verhindert vaak dat projecten verder komen dan de experimentele fase en zich kunnen consolideren en uitbreiden. Zonder adequate financiering zijn er reële belemmeringen voor deelnemers om duurzame, door de gemeenschap geleide ondernemingen op te zetten.

b) Innovatieve modellen. Mate van schaalbaarheid en reproduceerbaarheid.

Samenvatting: Aantal innovatieve modellen

- Discussieforums en open dialoog – 100%
- Praktische workshops en oefeningen – 100%
- Excursies en directe interactie met professionals – 83%
- Rollenspelsimulaties en hackathons – 83%
- Workshops en samenwerkingsactiviteiten gericht op co-creatie – 83%
- Simulaties van sociale projecten – 67%
- Impactmeting en uitdagingsgericht leren – 67%
- Netwerkevenementen en mentorschapsmogelijkheden – 50%
- Pop-up projectbeurzen en interactieve presentaties – 50%

(* % partners: hoeveel partners hebben deze sterkte aangegeven ten opzichte van het totaal)

Hoewel de focusgroepen en interviews die bij de PATHFINDER+-partners werden gehouden inderdaad een grote mate van creativiteit lieten zien in de innovatieve activiteiten die in bestaande trainingsprogramma's voor CLE's werden geïntegreerd, vertegenwoordigen deze activiteiten een poging om de kloof tussen theoretische kennis en praktische toepassing te overbruggen door een grotere participatie, samenwerking en praktijkgericht leren onder de deelnemers te bevorderen. Kortom, creatieve benaderingen werden in de trainingsprogramma's van alle partners geïmplementeerd om de deelnemers te begeleiden bij het omgaan met de vele complexiteiten die gepaard gaan met het beheren en opschalen van CLE's.

Binnen deze trainingsprogramma's werden talrijke innovatieve modellen geïntroduceerd, waarbij elke partner unieke strategieën toepaste om tegemoet te komen aan de uiteenlopende behoeften van de deelnemers. De meeste modellen omvatten een combinatie van discussiefora, praktische workshops, excursies, interactieve leermethoden en simulaties om een realistisch beeld te schetsen van hoe door de gemeenschap geleide ondernemingen kunnen functioneren. Elk programma benadrukte het belang van deze praktische oefeningen, waardoor deelnemers zich konden verdiepen in problemen uit de praktijk en haalbare oplossingen konden ontwikkelen. Dit kon bestaan uit co-creatieworkshops, hackathons of zelfs simulaties. Dergelijke innovatieve benaderingen stimuleerden deelnemers om actief verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces en droegen zo bij aan het succes van de programma's, die deelnemers in staat stelden om gemeenschapsprojecten zelfstandig te ontwikkelen.



Andere partners boden ook modellen aan die directe interactie met professionals in het veld bevorderden en deelnemers zo blootstelden aan de realiteit van de praktijk, terwijl ze werkten binnen door de gemeenschap geleide ondernemingen. De meeste programma's integreerden bijvoorbeeld excursies naar sociale ondernemingen of stages, waardoor deelnemers praktische ervaring konden opdoen in een natuurlijke omgeving. Dergelijke interacties leveren waardevolle kennis op over de uitdagingen en kansen waarmee door de gemeenschap geleide bedrijven te maken hebben en helpen deelnemers de opgedane kennis op zinvolle wijze toe te passen.

Veel van deze innovatieve modellen bleken veelbelovend, met name die met betrekking tot praktische betrokkenheid en co-creatie, wat betreft schaalbaarheid en reproduceerbaarheid. Rollenspellen, hackathons en sociale simulaties bleken zeer aanpasbaar te zijn aan verschillende gemeenschapscontexten. De benaderingen zijn gemakkelijk te reproduceren, omdat de processen van samenwerking bij het oplossen van problemen en de betrokkenheid van stakeholders essentieel zijn voor het succes van door de gemeenschap geleide ondernemingen. Bovendien waren de kaders die werden geboden via de op uitdagingen gebaseerde leerbenadering en open fora zeer flexibel en konden ze gemakkelijk worden aangepast aan verschillende gemeenschappen. Dergelijke benaderingen zijn dan ook zeer schaalbaar.

De schaalbaarheid van sommige innovatieve modellen kent echter wel beperkingen. Hoewel discussiefora, tijdelijke projectbeurzen en netwerkevenementen zeer succesvol waren in het bevorderen van lokale betrokkenheid, hing hun succes in grote mate af van middelen, institutionele steun en betrokkenheid van de gemeenschap, die per regio sterk kunnen verschillen. De uitdaging is om deze activiteiten aan te passen aan regio's met minder middelen of minder gevestigde netwerken. Modellen die afhankelijk zijn van direct contact met professionals – bijvoorbeeld via stages of samenwerking tussen universiteiten en bedrijven – kampen met schaalbaarheidsproblemen in gebieden waar het aantal dergelijke partners ontoereikend is.

Een andere belangrijke factor die samenhangt met schaalbaarheid en duurzaamheid is de mate waarin deze innovatieve modellen kunnen worden geïntegreerd in bestaande onderwijs- en opleidingsstructuren. Sommige partners gaven aan dat, hoewel de programma's die zij hadden gevolgd inderdaad praktijkgericht leren en gesimuleerde realiteit omvatten, dit leren niet noodzakelijkerwijs was ingebed in bredere leerstructuren.





Stages en excursies die de mogelijkheid bieden om praktijkervaring op te doen bij door de gemeenschap geleide ondernemingen zijn bijvoorbeeld zeer effectief, maar kunnen veel tijd en middelen vergen om in andere onderwijscontexten te repliceren. De uitdaging blijft echter dat deze innovatieve modellen aanpasbaar én duurzaam moeten zijn binnen verschillende institutionele kaders.

Samenvattend kan worden gesteld dat de grote verscheidenheid aan innovatieve modellen die in de trainingsprogramma's zijn opgenomen, de kloof tussen theorie en praktijk effectief heeft gedicht. De meeste modellen, met name die over co-creatie, praktische betrokkenheid en het oplossen van problemen uit de praktijk, hadden een aanzienlijk potentieel voor opschaling en replicatie. Hoewel sommige activiteiten zich gemakkelijker lenen voor aanpassing in omgevingen met beperkte middelen dan andere, met name programma's die afhankelijk zijn van lokale middelen en professionele netwerken, kan juist door deze specifieke uitdagingen aan te gaan, vertrouwen worden opgebouwd in de opschaling en replicatie van de innovatieve modellen die in deze programma's zijn ontwikkeld in diverse gemeenschappen.

c) De geïdentificeerde competenties met betrekking tot door de gemeenschap geleide (CL) projecten.

Deze focusgroepen en interviews brachten ook een breed scala aan competenties aan het licht die nodig zijn om CL-projecten effectief te ontwikkelen en te beheren. Deze variëren van leiderschap, financiële geletterdheid en juridisch inzicht tot maatschappelijke betrokkenheid en innovatie – aspecten die individuen in staat stellen om zowel operationele als maatschappelijke vraagstukken binnen hun ondernemingen aan te pakken. In alle focusgroepgesprekken kwamen competenties naar voren die gemeenschappelijk van aard waren en cruciaal bleken voor de duurzaamheid en groei van CL-initiatieven.

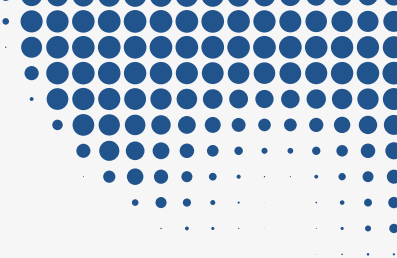
De competentie die in alle focusgroepen het meest werd benadrukt, was leiderschap. Er werd ook meermaals aangegeven dat leiderschap essentieel is voor het samenbrengen van mensen met diverse achtergronden in een gemeenschappelijke richting, het aansturen van teams en het succesvol afronden van projecten.



Leiders in gemeenschapsontwikkelingsprojecten moeten anderen inspireren door middel van motivatie en samenwerking, en tegelijkertijd complexe interpersoonlijke dynamieken binnen hun gemeenschap beheersen. Dit betreft het aansturen van interne teams en het betrekken van externe stakeholders bij de waarden en doelen van de gemeenschap. Een ander aspect van leiderschap is het vermogen om kansen te grijpen, wat inhoudt dat potentiële ontwikkelingsmogelijkheden binnen de gemeenschap worden omgezet in concrete projecten. Leiders moeten visionair en creatief zijn; ze moeten voortdurend op zoek zijn naar manieren om hun gemeenschap te verbeteren door behoeften op creatieve wijze te identificeren en te vervullen.

Andere belangrijke competenties die hiermee samenhangen, zijn onder andere personeelsmanagement. Uit de verschillende rapporten bleek dat deelnemers herhaaldelijk benadrukten dat goed leiderschap draait om vaardigheden op het gebied van personeelsmanagement: conflicten werden opgelost, de samenwerking tussen leden van de gemeenschap werd gefaciliteerd en ieders stem werd gehoord. Even belangrijk is de samenwerking met diverse stakeholders, aangezien veel projecten in de gemeenschapsontwikkeling groepen met uiteenlopende perspectieven en vaardigheden vereisen. Teamwerk en samenwerking werden vaak genoemd als belangrijke competenties, waarbij middelen, ideeën en vaardigheden worden gebundeld om projecten te creëren die aansluiten op de behoeften van iedereen in de gemeenschap. Dit garandeert dat door de gemeenschap geleide ondernemingen een democratische en inclusieve benadering van besluitvorming hanteren.

Financiële geletterdheid was een andere belangrijke competentie die in de rapporten van alle deelnemers naar voren kwam. De deelnemers gaven aan dat inzicht in financieel beheer, budgettering, financiële planning en resourceallocatie noodzakelijk is. De meeste projectleiders van gemeenschapsinitiatieven slagen er niet in de benodigde fondsen voor hun projecten te werven, omdat ze onvoldoende kennis hebben van financiële zaken. Deze competentie helpt leiders bij het nemen van verstandige beslissingen met betrekking tot de financiële gezondheid van een project en ondersteunt hen bij het beheren van operationele kosten en fondsenwerving, inclusief het ontwerpen van realtime economische modellen. Financiële geletterdheid omvat ook het vermogen om haalbare financiële plannen op te stellen die de duurzaamheid op lange termijn van gemeenschapsinitiatieven waarborgen.



Naast financiële geletterdheid is juridische geletterdheid een van de belangrijkste competenties voor het beheren van CL-projecten. Vanuit een perspectief gebaseerd op de wettigheid en toepasbaarheid van de wetgeving die deze projecten regelt, met name op het gebied van bestuursstructuur, blijven de projecten niet alleen levensvatbaar, maar ook juridisch deugdelijk op gebieden zoals belastingen en naleving van regelgeving. Ondernemers die betrokken zijn bij CL-projecten moeten juridische complexiteiten aanpakken, zodat de projecten niet in de valkuilen van de regelgeving trappen. De deelnemers benadrukten dat juridische geletterdheid niet beperkt is tot nalevingskwesaties, maar zich ook uitstrekt tot hoe bestuursstructuren kunnen worden ingezet om democratische besluitvormingsprocessen en transparantie met betrekking tot verantwoording in gemeenschapsgeleide projecten te waarborgen.

De tweede belangrijke competentie die naar voren kwam in de focusgroepen en interviews is sociale sensitiviteit, oftewel het vermogen om bepaalde behoeften en dynamieken binnen een gemeenschap te begrijpen waarbinnen een project opereert. Sociale sensitiviteit betekent dat projecten worden ontworpen die direct inspelen op problemen in de gemeenschap, en dat de uitvoering ervan inclusiviteit en sociale verantwoordelijkheid waarborgt. De deelnemers aan de discussie betoogden dat het leiderschap binnen een gemeenschapsgerichte onderneming in staat moet zijn tot een diepgaande betrokkenheid bij processen met de gemeenschap, waarbij sociale problemen worden herkend en hierop wordt gereageerd op een manier die sociale cohesie en empowerment bevordert. Dit houdt ook in dat de missie van sociale rechtvaardigheid in evenwicht moet worden gebracht met financiële duurzaamheid, zodat projecten zowel sociale als economische doelstellingen behalen.

Competenties met betrekking tot creativiteit en innovatie

Competenties op het gebied van creativiteit en innovatie werden herhaaldelijk genoemd als belangrijke drijfveren voor de projecten. Een leider moet creatief kunnen denken en innovatieve oplossingen kunnen bedenken voor complexe problemen in de gemeenschap. Co-creatie, het samenwerken met leden van de gemeenschap en belanghebbenden bij het genereren van ideeën, werd benadrukt als onderdeel van innovatie. In dit verband zorgt community ideation ervoor dat oplossingen worden ontwikkeld die aansluiten op de behoeften in de lokale omgeving en dat de gemeenschap zich eigenaar voelt van deze oplossingen. Creatieve samenwerking binnen de gemeenschap bouwt zo veerkracht en aanpassingsvermogen op in door de gemeenschap geleide ondernemingen, wat zich vertaalt in succes binnen dynamische ecosystemen.





Digitale geletterdheid en digitalisering: steeds belangrijkere competenties, met name in het moderne bedrijfsleven. Gezien de toenemende afhankelijkheid van technologie voor projectmanagement, communicatie en betrokkenheid van stakeholders, benadrukten de deelnemers dat leiders digitaal onderlegd moeten zijn. Voor velen zijn digitale tools essentieel geworden voor de dagelijkse werkzaamheden, van fondsenwerving tot publieksbereik, die nu online plaatsvinden. Digitale geletterdheid zorgt ervoor dat leiders technologie kunnen gebruiken voor een soepel verloop van processen, een groter bereik en datagestuurde besluitvorming.

De competenties circulariteit en milieuverantwoordelijkheid werden ook als belangrijk beschouwd voor het hedendaagse management van circulaire economieprojecten. De deelnemers betoogden dat leiders ervoor moeten zorgen dat projecten een maatschappelijke impact hebben, maar tegelijkertijd ook milieuvriendelijk zijn door duurzame praktijken in de projecten te integreren. Dit houdt onder meer in dat projecten worden ontworpen met de principes van de circulaire economie in gedachten, door afval te verminderen en de efficiëntie van het gebruik van hulpbronnen te verbeteren. Deze op duurzaamheid gebaseerde competenties worden steeds relevanter naarmate gemeenschappen ernaar streven oplossingen te vinden voor zowel milieu- als sociale uitdagingen.

Dit benadrukte ook het belang van strategisch en kritisch denken, met name voor langetermijnplanning en probleemoplossing. Door strategisch te denken, kunnen leiders de bredere implicaties van hun beslissingen overzien, zodat hun projecten zowel in de kortetermijnbehoeften van de gemeenschap voorzien als duurzaamheid op de lange termijn waarborgen.

Dit komt doordat kritisch denken leiders in staat stelt verschillende aspecten van uitdagingen te bekijken en nieuwe oplossingen te bedenken die effectief én flexibel zijn. Met strategisch en kritisch denken is een goede leider daarom in staat een concreet plan te ontwikkelen dat proactief inspeelt op potentiële valkuilen en risico's minimaliseert.

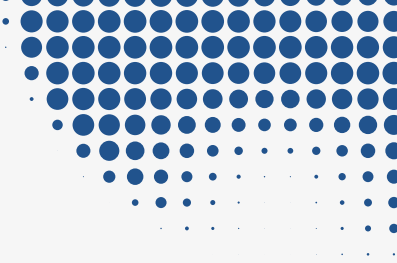


Tot slot werd resource mobilization beschouwd als een competentie die nodig was voor een succesvol beheer van de CL-projecten. Dit houdt in dat menselijke en financiële middelen worden gemobiliseerd, waarbij diverse personen met uiteenlopende competenties betrokken zijn, en dat projectfinanciering wordt geregeld voor de opstart en duurzaamheid. Daarnaast worden vaardigheden ingezet voor het opbouwen van netwerken en partnerschappen om de ontwikkeling en duurzaamheid van door de gemeenschap geleide projecten te bevorderen.

De focusgroepen en interviews concludeerden dat een breed scala aan competenties nodig is om door de gemeenschap geleide ondernemingen te ondersteunen. De meest relevante competenties zijn leiderschap, financiële geletterdheid, juridische kennis, sociale sensitiviteit, creativiteit, samenwerking, digitale geletterdheid, duurzaamheid, strategisch denken en het mobiliseren van middelen – essentiële sleutels voor de projecten van de gemeenschapsgeleide ondernemingen om de huidige complexiteit het hoofd te bieden. Deze competenties zullen individuen helpen de operationele, sociale en financiële vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om het project te beheren en zo door de gemeenschap geleide ondernemingen te creëren die impact hebben en levensvatbaar of potentieel duurzaam zijn.

d) Belangrijkste uitdagingen voor CL-projecten

Uit de focusgroepen en interviews is ook gebleken dat zowel ondernemers als organisaties in community-gedreven projecten met een reeks belangrijke uitdagingen te maken krijgen. Deze uitdagingen hebben betrekking op financiële, operationele, leiderschaps-, juridische en sociale aspecten, die duidelijk de complexiteit en de belemmeringen voor groei en duurzaamheid van community-gedreven projecten weerspiegelen. De onderstaande samenvatting combineert de bevindingen van alle partners over de belangrijkste moeilijkheden waarmee professionals in community-gedreven initiatieven worden geconfronteerd.



Een van de meest voorkomende problemen in alle focusgroepen en interviews is de toegang tot financiering. Sterker nog, dit werd gezien als een van de belangrijkste obstakels voor zowel de opstartfase als de levensvatbaarheid op lange termijn van projecten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De meeste ondernemingen ondervinden grote moeilijkheden bij het verkrijgen van adequate en voorspelbare financiering. Het gebrek aan meerdere financieringsbronnen vormt een enorme belemmering voor een MVO-project om economisch levensvatbaar te worden. Dit, in combinatie met de perceptie dat sociale ondernemingen een lager financieel rendement opleveren dan traditionele bedrijven, maakt de beperkte toegang tot publieke of private financiering een aanzienlijke hindernis voor MVO-projecten, met name in landen waar investeerders risicomijdend zijn of niet bekend zijn met sociaal ondernemerschap.

Een nauw verwante uitdaging is het gebrek aan financiële geletterdheid onder de mensen die dergelijke projecten leiden. In de meeste CL-projecten gaven deelnemers vaak aan dat ze geen degelijke budgettering, financiële planning en toewijzing van middelen hadden. Deze situatie leidt tot operationele inefficiëntie en wanbeheer van de financiën binnen de CL-projecten. Dit heeft een kennislacune op het gebied van financieel management gecreëerd die de duurzaamheid van de projecten ernstig schaadt, omdat de leiding geen strategieën kan ontwikkelen om de financiële robuustheid op lange termijn te waarborgen. Bovendien zijn de meeste leiders van CL-initiatieven niet bekend met de fondsenwervingstechnieken en financiële modellen die nodig zijn om externe financiering te verkrijgen, wat de mogelijkheden voor verdere groei of schaalvergroting van hun projecten eveneens beperkt.

Het tweede veelgenoemde probleem betrof de bureaucratische rompslomp bij de oprichting en het beheer van door de gemeenschap geleide ondernemingen. De registratieprocedures en bureaucratische obstakels zijn doorgaans erg langdurig, vooral in gebieden waar de regelgeving nog niet is aangepast aan sociale of gemeenschapsgedreven projecten. Dit ontmoedigt ondernemers, soms zelfs tot het punt dat ze hun plannen opgeven vanwege de enorme hoeveelheid papierwerk en bureaucratie. Ook de fiscale stimulansen en overheidsvoorzieningen voor projecten van de gemeenschap zijn minimaal.





Parallel aan, en zelfs nauw verbonden met, deze bureaucratische kwesties is het probleem dat door alle deelnemers aan de interviews en focusgroeponderzoeken werd genoemd: gebrek aan juridische kennis. Kennis van de wettelijke kaders die van toepassing zijn op door de gemeenschap geleide ondernemingen is noodzakelijk om te voldoen aan de lokale regelgeving met betrekking tot bestuursstructuren, belastingen en arbeidsrecht. De meeste leiders van projecten voor gemeenschapsgeleide ondernemingen missen de vereiste juridische kennis om met dergelijke complexiteiten om te gaan, wat leidt tot vertragingen, boetes of het mislukken van de onderneming. Zonder adequate juridische begeleiding kunnen de meeste initiatieven voor gemeenschapsgeleide ondernemingen niet binnen de wettelijke kaders opereren, waardoor er risico's op de lange termijn ontstaan.

Het tweede belangrijke punt dat tijdens de discussies naar voren kwam, was het gebrek aan leiderschap binnen gemeenschappen. Een van de grootste uitdagingen die door de deelnemers werd genoemd, is het vinden van mensen met de vaardigheden en motivatie om gemeenschapsinitiatieven te leiden. Leiderschap is cruciaal voor het organiseren van leden van de gemeenschap, het richten van projecten op collectieve doelen en het waarborgen van de continuïteit van projecten. In veel gemeenschappen zijn er maar weinig mensen die bereid of in staat zijn om dergelijke leiderschapsrollen op zich te nemen; dit vormt een grote belemmering voor de ontwikkeling en het succes van gemeenschapsinitiatieven. Er is namelijk een gebrek aan leiderschap, wat de groei en aanpassing van projecten aan veranderende behoeften van de gemeenschap belemmert, omdat er maar weinig mensen zijn met de visie en de capaciteiten om innovatieve veranderingen te initiëren.

Gebrek aan steun vanuit de gemeenschap wordt als een veelvoorkomend probleem beschouwd. Sommige gemeenschappen staan huiverig tegenover ondernemerschap, vooral als het om onbekende of risicovolle initiatieven gaat. Deze culturele weerstand tegen ondernemerschap is het meest merkbaar in regio's waar traditionele arbeidsmodellen overheersen en waar weinig ervaring is met door de gemeenschap gedreven ondernemingen. Volgens de deelnemers slagen of mislukken sociale ondernemerschapsprojecten afhankelijk van de betrokkenheid van de gemeenschap, maar scepsis of apathie zijn vaak moeilijk te overwinnen, met name in gemeenschappen die niet gewend zijn aan dit type sociaal ondernemerschap.

Dit wordt nog verergerd door een negatieve publieke perceptie van ondernemerschap, waarbij men denkt dat het oprichten van een sociale onderneming te ingewikkeld is of de kosten simpelweg niet waard is.

Communicatieproblemen kwamen veelvuldig naar voren in de interviews en focusgroepen. De meeste deelnemers benadrukten dat gebrekkige communicatie tussen projectleiders en hun doelgroep de ontwikkeling van projecten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan belemmeren. Succesvolle communicatie is het nieuwe medium om leden van de gemeenschap te betrekken, investeerders aan te trekken en partnerschappen aan te gaan. De meeste ondernemers ondervinden echter moeilijkheden om de maatschappelijke impact van hun projecten op een overtuigende manier over te brengen aan potentiële supporters. Dit leidt tot een gebrek aan effectieve communicatie, waardoor de kloof tussen de projectwaarde en de perceptie van belangrijke stakeholders ontstaat, met mogelijk beperkte steun en betrokkenheid tot gevolg.

e) Uitdagingen op het gebied van soft skills en ondernemerscultuur

Een andere beperkende factor is het gebrek aan soft skills, met name op het gebied van communicatie, netwerken en management. Hoewel de meeste ondernemers over de technische vaardigheden beschikken om hun projecten uit te voeren, ontberen de meesten de interpersoonlijke en managementvaardigheden om samenwerking tussen leden van de gemeenschap te bevorderen. Dergelijke soft skills helpen bij het opbouwen van relaties, het aansturen van een team en de interactie met stakeholders buiten het project. Zonder deze soft skills zal de projectleider het erg moeilijk vinden om middelen te mobiliseren en de medewerking van leden van de gemeenschap te verkrijgen, wat soms het succes van de projecten in de weg staat.

Deze laatsten wezen er ook op hoe moeilijk het is om een ondernemerscultuur te creëren wanneer ondernemerschap niet gangbaar is in de samenleving. De meeste mensen in hun omgeving zijn niet bekend met wat een door de gemeenschap geleide onderneming inhoudt, en soms is er nauwelijks aanmoediging om ondernemende activiteiten te ontplooien, laat staan als dergelijke activiteiten gericht zijn op bepaalde sociale of maatschappelijke doelen.



Het ontbreken van een ondernemerscultuur maakt het voor de leiders moeilijk om steun te verwerven voor hun projecten, aangezien de gemeenschap zich niet bewust is van de voordelen van het CL-initiatief of sceptisch staat tegenover enig succes. Volgens deelnemers zouden bewustwordingscampagnes en het delen van succesverhalen uit andere regio's een positief effect kunnen hebben op de mentaliteit van het publiek om ook te gaan ondernemen.

Over het algemeen zijn dit de belangrijkste problemen waarmee door de gemeenschap geleide ondernemingen te maken hebben gehad: financiële instabiliteit, een tekort aan financieringsmogelijkheden, bureaucratische complexiteit en een laag niveau van financiële en juridische geletterdheid. Daarnaast belemmeren andere factoren, zoals een gebrek aan leiderschap, weerstand vanuit de gemeenschap en gebrekkige communicatie, de ontwikkeling en duurzaamheid van dit soort projecten. Deze uitdagingen kunnen worden overwonnen door betere training in financiële en juridische zaken, sterke strategieën voor betrokkenheid binnen de gemeenschap en het opbouwen van leiderschapscapaciteiten binnen deze gemeenschappen. Werkzaamheden op deze gebieden zullen bijdragen aan succes en impact op de lange termijn.

f) Gebruik van digitale tools voor CL-projecten

De focusgroepen en interviews die op consortiumniveau werden gehouden, toonden aan dat digitale tools een belangrijke rol spelen bij het beheren, communiceren en financieel ondersteunen van CL-projecten. Digitale tools bevorderen samenwerking, organisatie, betrokkenheid van de gemeenschap en het leerproces binnen projecten. Deze factoren zijn van cruciaal belang voor de efficiëntie en effectiviteit van de implementatie van CL-projecten.

Uiteraard kwamen tijdens alle discussies steeds weer categorieën digitale tools naar voren die essentieel waren voor de uitvoering van deze projecten. De deelnemers benadrukten hoe dergelijke tools het dagelijkse werk vergemakkelijken, projectresultaten bevorderen en hen in staat stellen contact te onderhouden met een grotere gemeenschap.

Het eerste gebied waar digitale tools al op grote schaal worden gebruikt, is projectmanagement. Tools zoals Trello en Asana werden herhaaldelijk genoemd omdat ze structuur en organisatie bieden aan projectworkflows.





Deze tools helpen projectleiders van community-led enterprises (CL-projecten) bij het opstellen van taakverdelingen, het toewijzen van verantwoordelijkheden en het visueel volgen van de voortgang, zodat teams de projectdeadlines en -resultaten nauwlettend in de gaten kunnen houden. De deelnemers benadrukten met name het belang van een helder projectmanagementsysteem, vooral wanneer het initiatief complexe interacties tussen de verschillende partijen of leden van de gemeenschap met zich meebrengt. Deze tools bieden teams ook de mogelijkheid om prioriteiten in realtime aan te passen, wat zorgt voor meer flexibiliteit bij uitdagingen tijdens de implementatie van community-led enterprises.

Een andere belangrijke set hulpmiddelen die door de focusgroepen werd genoemd, waren communicatieplatformen. Tools zoals Slack, Microsoft Teams en Google Workspace waren enkele voorbeelden van tools die veelvuldig werden gebruikt om de interne communicatie tussen teamleden die bij projecten betrokken waren te bevorderen en zo een soepele coördinatie te garanderen.

Deze tools maken realtime en asynchrone communicatie mogelijk, waardoor het voor geografisch verspreide teams gemakkelijker wordt om contact te houden. Zoom en Google Meet werden genoemd als essentieel voor het houden van virtuele vergaderingen, workshops en trainingen. Deze tools voor videoconferenties zijn met name nuttig gebleken voor het uitvoeren van activiteiten op afstand, waardoor CL-projecten deelnemers konden betrekken bij discussies en kennisdeling zonder dat ze fysiek bij elkaar hoefden te komen.

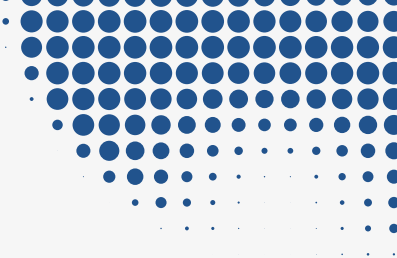
Interactieve leermiddelen hebben bijgedragen aan de educatieve waarde van de CL-projecten. Tools zoals Kahoot en Genially worden bijvoorbeeld veel gebruikt om leren leuker en aantrekkelijker te maken en onderwijs in een spel te veranderen. Deze platforms worden gebruikt om complexe informatie op een eenvoudige, interactieve manier te presenteren, waardoor deelnemers dynamischer en met meer plezier kunnen leren.



Daarnaast werden tijdens de workshops en trainingen extra platforms zoals Mentimeter gebruikt om live feedback te verzamelen, enquêtes te houden en de interactie van de deelnemers te stimuleren. Deze mate van betrokkenheid zorgt ervoor dat leren niet passief, maar actief is, waardoor de kennis beter blijft hangen en de deelnemers meer betrokken raken.

Financiële beheertools dragen ook in grote mate bij aan de duurzaamheid van community-lungenprojecten. Xero werd genoemd als een belangrijk platform dat helpt bij het budgetteren en bijhouden van uitgaven, zodat de financiële planning adequaat is. Deze tools helpen projectleiders hun financiën in de gaten te houden, wat de verantwoordingsplicht binnen de onderneming bevordert – een hoge mate van verantwoording die verwacht wordt van extern gefinancierde, door de gemeenschap geleide projecten. Deelnemers wezen ook op crowdfundingplatforms als een belangrijk instrument voor het werven van financiële middelen. Via platforms zoals Kiva en andere crowdfundingwebsites kunnen community-lungenprojecten geld inzamelen bij een breed publiek, waardoor de afhankelijkheid van traditionele financieringsmechanismen wordt beperkt. Dergelijke platforms democratiseren de toegang tot financiering, doordat community-projecten kleine bijdragen kunnen ontvangen van een breed scala aan supporters. Aan de andere kant benadrukten de deelnemers ook de noodzaak van meer training in digitale geletterdheid, zodat gebruikers deze financiële tools beter kunnen gebruiken en optimaal kunnen inzetten om projecten op de lange termijn te ondersteunen.

Voorbeelden van deze samenwerkingstools zijn Miro en Canva, die helpen bij de creatieve en planningsaspecten van community-led projecten. Het Miro-platform kan worden gebruikt voor visuele brainstormsessies; deelnemers kunnen zo in realtime samen ideeën en strategieën ontwikkelen voor het betreffende project. Dit was vooral nuttig in de initiële planningsfase van community-led projecten, waar teams hun doelstellingen in kaart konden brengen en de interactie tussen verschillende projectelementen visueel konden weergeven. Canva werd vaker gebruikt voor het ontwerpen van visueel aantrekkelijk materiaal, zoals presentaties, infographics en berichten voor sociale media. Dit is essentieel materiaal om de sociale impact van community-led projecten over te brengen aan interne teams en externe stakeholders. Wanneer een project specifiek is ontworpen om dit belang te benadrukken, wordt het veel gemakkelijker om de impact en het resultaat van dergelijke projecten te visualiseren in outreach-inspanningen die uiteindelijk leiden tot steun vanuit de gemeenschap.



Uit diverse focusgroepen en interviews bleek dat het gebruik van leerbeheersystemen (LMS), met name Moodle, essentieel is voor het aanbieden van educatieve inhoud en het verzorgen van trainingen voor deelnemers in de huidige periode.

Gebruik van digitale platforms en uitdagingen op het gebied van digitale geletterdheid

Deze platforms bieden online cursussen, trainingsmateriaal en virtuele klaslokalen aan, waardoor deelnemers op elk gewenst moment toegang hebben tot de leerinhoud. Moodle werd specifiek genoemd als het platform waar projectleiders van community-led enterprises webinars, seminars en online trainingsmodules organiseren, waardoor onderwijs toegankelijker wordt voor grotere groepen deelnemers. Dit is met name belangrijk voor community-led enterprises die prioriteit geven aan capaciteitsopbouw en vaardigheidsontwikkeling bij hun deelnemers.

Naast wereldwijde platforms noemden sommige deelnemers lokale digitale tools die alleen relevant zijn voor hun regio, zoals Vesparama.lt, dat door de gemeenschap geleide ondernemingen verbindt met financieringsmogelijkheden en ondersteuning. Lokaal gerichte tools maken een betere contextualisering van projecten en financieringsbronnen voor de specifieke regio mogelijk. Er werden echter uitdagingen op het gebied van digitale geletterdheid aangekaart met betrekking tot het gebruik van dergelijke platforms. Velen gaven aan dat meer training nodig is om leiders in staat te stellen de grote hoeveelheid online informatie effectief te filteren en te gebruiken. Sociale mediaplatforms zoals Facebook, Instagram en Twitter worden veelvuldig gebruikt om projecten van de lokale gemeenschap onder de aandacht te brengen van een breder publiek door evenementen aan te kondigen, updates te delen en te communiceren. Ze worden ook gebruikt om succesverhalen te delen, lokale belanghebbenden te betrekken en een online aanwezigheid op te bouwen die de zichtbaarheid van door de gemeenschap geleide initiatieven aanzienlijk vergroot. Effectief gebruik van sociale media vereist echter tijd en expertise. Veel deelnemers gaven aan geïnteresseerd te zijn in training in digitale marketing om het rendement van hun online communicatie te maximaliseren.

Ondanks deze technologische vooruitgang blijft digitale geletterdheid een veelvoorkomende uitdaging, met name voor deelnemers uit plattelandsgebieden of mensen met beperkte technologische middelen. Velen benutten deze tools mogelijk niet volledig vanwege gebrek aan ervaring of kennis, waardoor ze de mogelijkheden van digitale platforms niet volledig kunnen benutten.





Dit onderstreept de cruciale noodzaak van voortdurende training en capaciteitsopbouw om deelnemers in staat te stellen digitale hulpmiddelen effectief te gebruiken.

Digitale tools zoals Trello, Slack, Zoom en Google Meet faciliteren projectmanagement, communicatie, coördinatie, betrokkenheid en financieringsmogelijkheden. Digitale geletterdheid vormt echter een belemmering om deze voordelen volledig te benutten, wat het belang benadrukt van continue training en ondersteuning voor degenen die betrokken zijn bij CL-projecten.

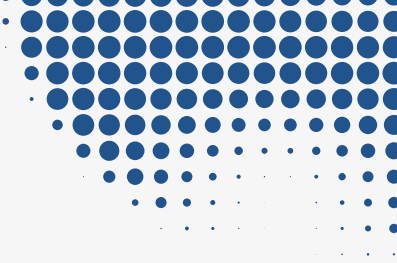
g) Belangrijkste succesfactoren voor het creëren van gemeenschapsnetwerken en publiek-private samenwerking

Focusgroepen en interviews binnen het consortium brachten verschillende fundamentele factoren aan het licht voor het creëren van sterke gemeenschapsnetwerken en effectieve publiek-private samenwerking bij door de gemeenschap geleide initiatieven. Deze factoren dragen bij aan de duurzaamheid van projecten, vergroten de betrokkenheid van de gemeenschap en verbeteren de samenwerking tussen belanghebbenden.

- **Sterke partnerschappen:** Het is cruciaal om goede partnerschappen aan te gaan tussen publieke instellingen, particuliere bedrijven, universiteiten, non-profitorganisaties en maatschappelijke groepen. Dergelijke partnerschappen mobiliseren diverse middelen en expertise, waardoor multidisciplinaire benaderingen mogelijk zijn voor complexe maatschappelijke problemen. Ze bieden geloofwaardigheid, stabiliteit, legitimiteit en continuïteit aan projecten. Publiek-private samenwerking slaagt doorgaans wanneer er vertrouwen in de gemeenschap wordt gewonnen, wat leidt tot succes op de lange termijn.
- **Mentorschap:** Toegang tot professionele mentoren biedt begeleiding, advies en inzicht, waardoor deelnemers uitdagingen kunnen overwinnen en innovatieve oplossingen kunnen vinden. Mentoren ondersteunen capaciteitsopbouw, inspireren tot rolmodellen en bevorderen de afstemming van belangen in publiek-private partnerschappen.
- **Betrokkenheid en eigenaarschap van de gemeenschap:** Projecten die een gevoel van eigenaarschap bij deelnemers bevorderen, leiden tot een hogere betrokkenheid, motivatie en toewijding. Betrokken leden van de gemeenschap helpen de richting van het project te bepalen, wat de veerkracht vergroot en de duurzaamheid op lange termijn waarborgt. Inclusiviteit zorgt ervoor dat diverse stemmen worden gehoord, waardoor sociale banden worden versterkt en de relevantie voor lokale behoeften toeneemt.



- **Effectieve communicatie:** Duidelijke en open communicatie tussen belanghebbenden schept vertrouwen, helpt bij het managen van verwachtingen, het oplossen van conflicten en het onderhouden van sterke netwerken. Persoonlijk contact blijft cruciaal, vooral in de beginfase van een samenwerking. Goede communicatie bevordert bovendien een betere coördinatie en geïnformeerde deelname gedurende de gehele projectlevenscyclus.
- **Netwerkmogelijkheden:** Het faciliteren van bijeenkomsten en samenwerkingsruimtes voor belanghebbenden uit diverse sectoren vergroot de ondersteuningsnetwerken, middelen, expertise en financiering. Netwerken stimuleert innovatie en kennisdeling voor robuustere oplossingen voor de gemeenschap.
- **Aantonen van impact:** Projecten die tastbare sociale, ecologische of economische voordelen opleveren, trekken consistente publieke en private steun aan. Duidelijke resultaten vergroten de geloofwaardigheid en versterken de relevantie van het project voor de gemeenschap.
- **Koppeling met mondiale kaders:** Door lokale projecten te verbinden met mondiale doelstellingen, zoals de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's), wordt de zichtbaarheid vergroot en worden internationale partnerschappen en financiering aangetrokken.
- **Financieel beheer en ondernemerschap:** Goede financiële geletterdheid is essentieel voor effectief resourcebeheer, duurzame bedrijfsmodellen en langetermijnfinanciering. Alternatieve financieringsvormen, zoals steun vanuit de gemeenschap en crowdfunding, bieden flexibele en gediversifieerde financieringsbronnen die de afhankelijkheid van traditionele modellen verminderen.
- **Contextuele oplossingen:** Succes komt voort uit oplossingen die geworteld zijn in de sociale, ecologische en economische realiteit van de lokale gemeenschap, waardoor de relevantie en acceptatie ervan toenemen.
- **Kwalitatief hoogwaardig onderwijs en training:** Een hoogwaardige opleiding combineert theoretische kennis met praktische oefeningen.



- De expertise van de trainers en de geloofwaardige instellingen zorgen voor effectieve vaardigheidsverwerving en ondersteunen de projectdoelen.
- Wendbaarheid en aanpassingsvermogen: Projecten die zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, financieringsomgevingen of behoeften van de gemeenschap blijven relevant en veerkrachtig, waardoor zelfs in onstabiele tijden continue waardecreatie gewaarborgd blijft.
- Actieve participatie en samenwerking: Brede betrokkenheid van leden van de gemeenschap en belanghebbenden bevordert interactie, inclusiviteit en diverse perspectieven, waardoor oplossingen representatiever en completer worden.

Samenvatting van de belangrijkste stappen naar succes:

- Een sterke samenwerking tussen de publieke, private en non-profitsector brengt waardevolle vaardigheden en middelen samen.
- Institutionele steun, gebaseerd op ondersteunend beleid, zorgt ervoor dat het werk als legitiem wordt beschouwd en garandeert daardoor een zekere continuïteit.
- Mentorschap door ervaren professionals in de betreffende vakgebieden kan richting geven aan bepaalde programma's of projecten, zowel tijdens als na de uitvoering.
- Betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel vanuit de gemeenschap verhogen de betrokkenheid en daarmee de duurzaamheid van dergelijke ontwikkelingen.
- Het integreren van sociale en milieuoverwegingen maakt deel uit van de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen.
- Communicatie en vertrouwen waren opgebouwd door middel van persoonlijke ontmoetingen.
- Netwerken voor het delen van kennis, samenwerking en het uitwisselen van middelen was mogelijk.
- Heeft blijk gegeven van duidelijkheid over de daadwerkelijke impact en de relevantie ervan voor bestaande mondiale kaders, zoals de SDG's.
- Strategisch financieel beheer en/of innovatieve, alternatieve benaderingen voor de financiering van projecten, waaronder gemeenschapsgerichte financiering.
- Contextuele oplossingen, gebaseerd op een grondige analyse van de specifieke behoeften van een gemeenschap.
- Een hoogwaardige opleiding die een evenwicht biedt tussen theoretische kennis en praktische training op de werkplek.





- De competentie van de trainers/de geloofwaardigheid van de instelling garandeert het leerproces.
- Flexibiliteit om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden voor de relevantie en veerkracht van projecten.

Hoge mate van participatie en samenwerking; meerdere perspectieven vertegenwoordigd, inclusief uiteenlopende standpunten.

h) Financiering van CL-projecten: Belangrijkste financiële bronnen en belemmeringen voor toegang tot financieringsbronnen

De financiële middelen voor door de gemeenschap geleide projecten bleken ook zeer uiteenlopend en verschillend te zijn binnen de focusgroepen van het consortium, hoewel belangrijke belemmeringen voor toegang werden benadrukt. De discussie gaf inzicht in de financiële aspecten waarmee CL-ondernemingen opereren; zowel kansen als uitdagingen kwamen aan bod. Financieringsstrategieën verschilden per regio, maar er waren een aantal gemeenschappelijke thema's met betrekking tot financieringsbronnen en obstakels die de toegang tot dergelijke fondsen beperken.

- Crowdfunding is een van de meest besproken financiële bronnen voor projecten in de gemeenschapsgerichte sector. Deelnemers noemen crowdfundingplatforms vaak belangrijke kanalen voor het vergroten van de bekendheid en het verkrijgen van financiële steun voor door de gemeenschap geleide projecten. Crowdfunding stelt projecten in de gemeenschapsgerichte sector in staat om de collectieve kracht van de leden zelf aan te wenden door rechtstreeks bij te dragen aan projecten die hen interesseren. Er bestaan echter nogal wat obstakels om de crowdfundinginspanningen optimaal te benutten.
 - Crowdfunding is voor een succesvol succes sterk afhankelijk van een solide digitale aanwezigheid en steun vanuit de gemeenschap, iets wat de meeste crowdfundingprojecten nog missen.
 - In sommige gevallen hebben projectleiders een lage digitale geletterdheid of beperkte mogelijkheden om het potentieel van deze platforms volledig te benutten.

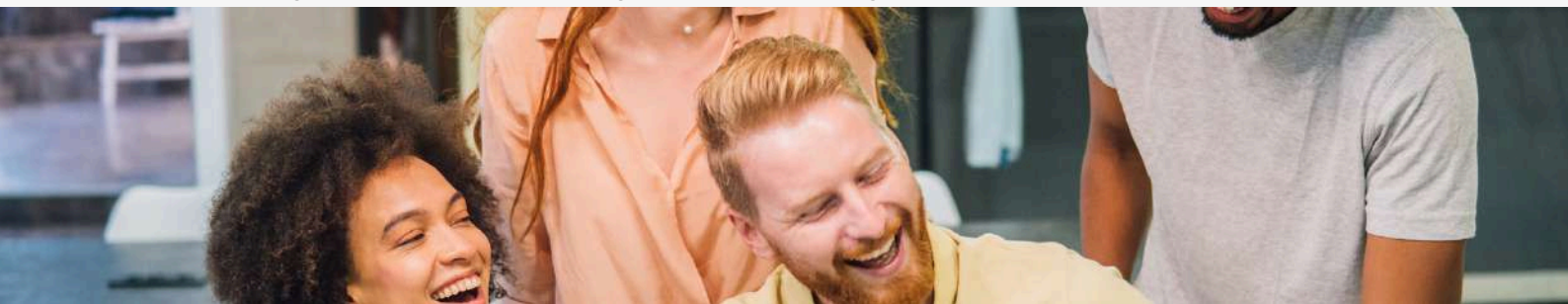
Training in digitale marketing en financieel management bleek een essentiële behoefte te zijn als crowdfunding ooit een effectief financieel instrument zou moeten blijken te zijn.


- Naast crowdfunding zijn ook lidmaatschapskosten, sociale obligaties en donaties benadrukt als belangrijke financieringsbronnen voor een reeks CL-projecten.
 - De deelnemers noemden lidmaatschapskosten, sociale banden en donaties niet alleen als succesvolle manieren om inkomsten te genereren, maar ook als een middel om betrokkenheid en eigenaarschap binnen de gemeenschap te creëren.
 - Lidmaatschapskosten garanderen een financiële verbintenis op lange termijn van een loyale achterban, terwijl sociale obligaties investeerders aantrekken die willen investeren in projecten die meetbare resultaten voor de samenleving opleveren.
 - Donaties en fondsenwervende evenementen maken deel uit van deze inspanning om financiële steun te verkrijgen, meestal in combinatie met partnerschappen met lokale bedrijven voor eventsponsoring of directe financiële bijdragen.
 - De deelnemers gaven echter aan dat de meeste ondernemers onvoldoende op de hoogte waren van de verschillende beschikbare financiële instrumenten en geen kennis hadden over hoe ze deze modellen in hun bedrijf konden toepassen.

- Subsidies en overheidssteun vormden ook regelmatig een essentiële financieringsbron voor CL-projecten.
 - Overheidsfinancieringsprogramma's of subsidies van de staat bieden financiële steun aan initiatieven in de gemeenschap, met name initiatieven die sociale, milieu- of innovatiedoelstellingen nastreven.
 - De deelnemers kaartten de bureaucratische complexiteit aan waarmee het verkrijgen van deze fondsen te maken kreeg.
 - Aanvragen voor subsidies en overheidssteun zijn vaak langdurig en de concurrentie is groot, met hoge eisen aan financiële planning en rapportage.
 - De onverenigbaarheid tussen verschillende soorten hulp en de bijbehorende regelgeving vergroot de problemen en leidt tot frustratie.

- Ethisch bankieren, sociaal bankieren en duurzame financiering zijn ontstaan als nieuwe alternatieven, gedreven door sociale/milieu-impact naast financieel rendement.
 - Traditionele banken zijn minder bereid om deze te ondersteunen vanwege de vermeende lage financiële rendementen en het hoge risico.
 - Voorbeelden hiervan zijn sociale impactobligaties, waarbij investeerders vooraf geld inleggen en worden terugbetaald op basis van vooraf overeengekomen sociale resultaten.

Deze modellen blijven onbekend of onbereikbaar voor de meeste CL-ondernemers, wat het belang van bewustwording en financiële geletterdheid benadrukt.



- 
- Lokale samenwerkingsverbanden met bedrijven, kredietunies en coöperaties zorgen voor gerichte financiering die aansluit bij de lokale economische en sociale doelstellingen.
 - Obligaties met een sociale impact trekken investeerders aan die worden terugbetaald op basis van de sociale resultaten van het project.
 - Een gebrek aan financiële geletterdheid of onwetendheid beperkt het gebruik van deze modellen door CL-leiders.
 - De meeste sociale ondernemers zijn zich niet bewust van deze innovatieve financieringsmogelijkheden.
 - Een gebrek aan financiële geletterdheid vormt wereldwijd een ernstige belemmering.
 - Mensen die verantwoordelijk zijn voor CL-projecten missen vaak training in budgetbeheer, meerjarige financiële planning en het navigeren door het financieringslandschap.
 - Dit beperkt de toegang tot financiering en heeft gevolgen voor de algehele duurzaamheid van het project.
 - Training in financieel beheer is een prioriteit om weloverwogen financieringsbeslissingen mogelijk te maken.
 - Bureaucratische problemen en regelgeving vormen grote toegangsbelemmeringen.
 - Kleine of minder ervaren bedrijven vinden het aanvragen van overheidssubsidies omslachtig en tijdrovend.
 - De vele bureaucratische rompslomp en strenge toelatingseisen schrikken aanvragers af.
 - Het tekort aan angel investors en durfkapitaal voor sociale ondernemingen beperkt particuliere investeringen, die doorgaans de voorkeur geven aan winstgevende ondernemingen.
 - Gediversifieerde financieringsstrategieën zijn nodig voor duurzaamheid op lange termijn.
 - Afhankelijkheid van één enkele financieringsbron (subsidies, donaties, crowdfunding) maakt projecten kwetsbaar.
 - Door subsidies, crowdfunding, sociale impactobligaties en gemeenschapsgerichte financiering te combineren, wordt een veerkrachtige financiële basis gelegd.
 - Dit vermindert het risico van instabiele publieke of private financiering.

Overzicht van financiële middelen:

- Crowdfundingplatforms vergroten de naamsbekendheid en de betrokkenheid van de gemeenschap, maar kampen met een lage digitale geletterdheid en een beperkt bereik.
- Lidmaatschapskosten en sociale obligaties bieden regelmatige toegang tot financiële middelen en trekken sociale investeerders aan die op zoek zijn naar meetbare impact.
- Subsidies en overheidssteun zijn belangrijk, maar de aanvraagprocedures en de concurrentie beperken de mogelijkheden.



- Ethisch en sociaal bankieren biedt alternatieve vormen van ondersteuning, maar wordt nog niet op grote schaal toegepast.
- Lokale investeringen via partnerschappen met bedrijven en kredietunies zorgen voor gerichte financiering die aansluit bij de lokale prioriteiten.
- Donaties en fondsenwervende evenementen worden veelvuldig gebruikt, met name voor kleinere projecten waarbij de gemeenschap direct betrokken is.
- Social impact bonds bieden nieuwe, maar nog weinig gebruikte manieren om particuliere investeringen aan te trekken, waarbij het rendement gekoppeld is aan maatschappelijke resultaten.

Belemmeringen bij het verkrijgen van financiële steun:

- Bureaucratische complicaties: Tijdrovende en complexe subsidieaanvragen ontmoedigen kleinere projecten.
- Gebrek aan financiële managementvaardigheden: De meeste CL-leiders beheren budgetten slecht en hebben weinig strategieën voor duurzaamheid.
- Gebrek aan kennis over alternatieve financieringsvormen: Sociale impactobligaties en ethisch bankieren blijven onbekend.
- Culturele en financiële barrières: CL-projecten worden door traditionele financiële instellingen als risicovol beschouwd.
- Unieke financieringsbronnen maken de financiële situatie precair.

i) Belangrijkste onderwerpen die in een CL-training aan bod komen

- Interviews en focusgroepen brachten lacunes in de huidige CL-opleidingsprogramma's aan het licht, wat pleit voor een meer omvattende, interdisciplinaire opleiding.
- Praktische ervaring in combinatie met theoretische kennis is essentieel.
- De opleiding moet aansluiten op de specifieke uitdagingen van door de gemeenschap geleide ondernemingen.

Belangrijke thema's voor een toekomstige CL-training zijn onder meer:

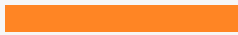
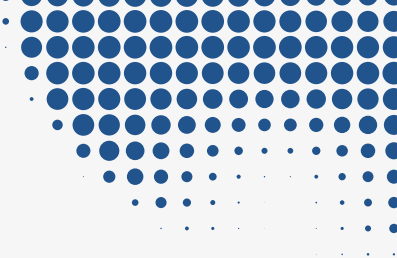
- Hybridisatie van kennis over verschillende disciplines heen:
- De training moet onderwerpen omvatten zoals bedrijfsvoering, sociaal ondernemerschap, juridische kaders en marketing.
- Interdisciplinaire training voorziet cursisten van vaardigheden die ze in alle bedrijfsonderdelen van CL kunnen toepassen.
- Stimuleert teamwork en begrip van complementaire sectoren.



- **Ondernemersmentaliteit en mentorschap:**
 - Ontwikkel innovatie, veerkracht en aanpassingsvermogen.
 - Ontwikkel programma's die creatief en strategisch probleemoplossend denken in gemeenschappen bevorderen.
 - Samenwerking met mentornetwerken, met name binnen universiteiten, is cruciaal voor advies en ondersteuning bij het oplossen van problemen.
- **Financieel beheer en fondsenwervingsstrategieën:**
 - Pak tekortkomingen in financiële geletterdheid aan.
 - Geef training in budgettering, financiële planning, fondsenwervingsstrategieën en impactmeting.
 - Neem modules op over het aanboren en beheren van diverse financieringsbronnen (subsidies, crowdfunding, sociale obligaties).
 - Leer hoe je maatschappelijke impact kunt meten om investeerders en steun vanuit de gemeenschap aan te trekken.

Sociale innovatie en impactbeoordeling: In diverse focusgroepen werd ook gepleit voor trainingen die zich uitsluitend richten op sociale innovatie en sociale impactbeoordeling. Dit is belangrijk voor het voortbestaan van CL-ondernemingen in hun fundamentele missie om te voorzien in de behoeften van de gemeenschap en tegelijkertijd financieel levensvatbaar te zijn. Zoals benadrukt, hebben de huidige trainingsprogramma's een sterke commerciële oriëntatie, waarbij de sociale missie van dergelijke ondernemingen vaak wordt verwaarloosd. Ethiek, betrokkenheid bij de gemeenschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid zouden daarom andere thema's kunnen vormen voor cursussen die deelnemers helpen te begrijpen hoe hun sociale doelstellingen gecombineerd moeten worden met hun bedrijfsdoelstellingen.

Gebruik van digitale tools voor projectmanagement en communicatie: Een ander belangrijk aandachtspunt was de behoefte aan training in het optimaal toepassen van digitale tools bij het beheren van projecten binnen de gemeenschap. De deelnemers constateerden dat de meeste door de gemeenschap geleide ondernemingen de nodige digitale vaardigheden missen om processen te automatiseren en zo de communicatie tussen teamleden te verbeteren.



Het is echter aan te raden om in toekomstige trainingsprogramma's speciale aandacht te besteden aan projectmanagementtools zoals Trello, Asana en Slack, naast financiële beheerssoftware, om de bedrijfsvoering te verbeteren. Verder zouden toekomstige trainingsprogramma's zich kunnen richten op het gebruik van digitale communicatiemiddelen voor stakeholderbetrokkenheid, fondsenwerving en publieksbereik.

Juridische en marketingkennis: Juridische geletterdheid en marketingvaardigheden behoorden tot de grootste tekortkomingen die in de huidige opleidingen werden genoemd.

Deelnemers benadrukten hoe belangrijk het is om op de hoogte te zijn van de wettelijke kaders die gelden voor door de gemeenschap geleide ondernemingen met betrekking tot bestuur, belastingen en naleving van wet- en regelgeving. De trainingsprogramma's moeten deelnemers de kennis bijbrengen om met vertrouwen door deze juridische complexiteit te navigeren. Daarnaast werden marketing en klantrelaties gezien als essentiële vaardigheden die de zichtbaarheid van door de gemeenschap geleide ondernemingen in de markt garanderen, zowel wat betreft het aantrekken van klanten als investeringen. Dit omvatte onder andere trainingen op het gebied van branding, marktanalyse en betrokkenheid van stakeholders, met als doel deelnemers adequaat toe te rusten met de vaardigheden om hun projectprofiel te versterken en de interactie met leden van de gemeenschap en externe partners te verbeteren.

Praktische toepassing en ervaringsgericht leren: Een van de meest herhaalde suggesties in alle focusgroepen was de behoefte aan daadwerkelijke toepassing van de vaardigheden tijdens de trainingsprogramma's. Leren van leeftijdsgenoten, stages bij bedrijven en praktische projecten werden door de deelnemers zeer gewaardeerd als manieren om hun theoretische kennis in de praktijk toe te passen. Er is brede consensus onder de respondenten dat ervaringsgericht leren, zoals casestudies, projectsimulaties en contact met ondernemers in de praktijk, een andere belangrijke manier is om de trainingsresultaten te verbeteren. Deze aanpak biedt deelnemers praktische ervaring, maar stimuleert vooral creatief leren in groepsverband, wat essentieel is voor succesvolle maatschappelijke initiatieven.





Veerkracht en netwerken: De deelnemers benadrukten dat trainingen ook lessen over veerkracht tegen financiële en operationele tegenslagen zouden moeten omvatten. De meeste door de gemeenschap geleide ondernemingen opereren in omgevingen met beperkte middelen, en elk trainingsprogramma zou doorzettingsvermogen moeten bijbrengen om obstakels te overwinnen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ten tweede werd het netwerken ook als nuttig beschouwd voor het opbouwen van goede relaties met belanghebbenden, partners en investeerders. De deelnemers wezen op mogelijkheden om in contact te komen met potentiële samenwerkingspartners en sterke netwerken op te bouwen die hun projecten op de lange termijn ondersteunen.

Persoonlijke groei en burgerschapsbewustzijn: Focusgroepgesprekken wezen ook op het belang van persoonlijke ontwikkeling binnen CL-trainingsprogramma's. In dit verband werd benadrukt dat zowel burgerschapsbewustzijn als persoonlijke groei relevant zijn voor het ontwikkelen van een gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid binnen gemeenschappen. De deelnemers gaven aan dat training verder moet gaan dan alleen zakelijke vaardigheden; het moet individuen helpen hun leiderschapskwaliteiten, empathie en communicatieve vaardigheden te ontwikkelen. Deze competenties vormen een cruciale basis voor het ontwikkelen van sterke, door de gemeenschap geleide ondernemingen die rekening houden met zowel de sociale impact als de persoonlijke ontwikkeling van hun leden.

De noodzaak van training om de kloof tussen ideeëngeneratie en implementatie te overbruggen: Tot slot benadrukten de deelnemers dat trainingsprogramma's de bestaande kloof tussen het genereren en implementeren van ideeën moeten dichten. Veel trainingsprogramma's begeleiden deelnemers op creatieve wijze bij het genereren van ideeën, maar stoppen daar zonder te helpen bij het omzetten van die ideeën in projecten. Het is wenselijk dat toekomstige cursussen deelnemers begeleiden bij de ontwikkeling van concepten tot de praktijk, en hen tools aanreiken die hen kunnen helpen bij de realisatie ervan in de gemeenschap waar ze werken.



CONCLUSIES

De gesprekken en focusgroepen met de verschillende partners van het PATHFINDER+-project hebben inzicht gegeven in de huidige situatie rondom trainingsprogramma's voor gemeenschapsgerichte ondernemingen. Hierbij zijn de sterke punten van deze ondernemingen, maar ook de vele bestaande lacunes, duidelijk geworden. Deze inzichten bieden een overzicht van de competenties, vaardigheden en instrumenten die nodig zijn om mensen en hun gemeenschappen in staat te stellen leiders te worden in duurzame en impactvolle projecten. Uit deze rapporten is gebleken dat gemeenschapsgerichte ondernemingen een krachtig model vormen dat ondernemerschap, gemeenschapsdeelname en innovatie combineert om diverse maatschappelijke problemen aan te pakken. Gerichte en praktische trainingsprogramma's, die specifieke lacunes in kennis, competenties en middelen opvullen, zijn nodig om dergelijke modellen tot bloei te laten komen.

De focusgroepen brachten verschillende terugkerende thema's en lacunes aan het licht die moeten worden aangepakt bij het ontwerpen en aanbieden van trainingsprogramma's voor CL-ondernemingen. Een van de grootste lacunes die in veel rapporten naar voren kwam, betreft financiële geletterdheid. Veel deelnemers gaven aan dat ze niet over de vereiste vaardigheden beschikten om de financiële aspecten van hun ondernemingen te beheren, zoals budgetteren, fondsenwerven, financieel beheer en het verkennen van financieringsmogelijkheden. Dit werd versterkt door onbekendheid met alternatieve financieringsmodellen die de nodige middelen kunnen verschaffen voor CL-projecten.

Een ander zeer belangrijk tekort lag in de ontwikkeling van bedrijfsmodellen. Hoewel de meeste deelnemers aan de focusgroepen sterke sociale en ethische drijfveren hadden, ontbrak het hen vaak aan het vermogen om die ideeën om te zetten in levensvatbare bedrijfsmodellen. Dit gebrek leidde doorgaans tot problemen met het opschalen van projecten of de levensvatbaarheid op lange termijn. Er moet meer uitgebreide training in bedrijfsplanning, financiële modellering en strategische groei in de programma's worden opgenomen, zodat deelnemers begrijpen hoe ze bedrijven kunnen ontwikkelen en in stand houden die zich richten op sociale impact en economische duurzaamheid.

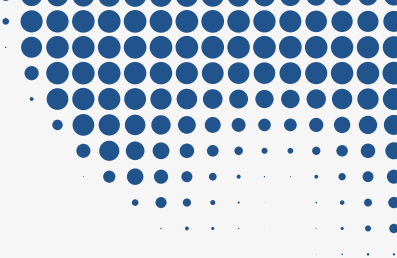




Een tekortkoming die herhaaldelijk werd genoemd in veel bestaande programma's, is het gebrek aan praktische toepassing in een realistische omgeving. Veel deelnemers vonden dat de training te vaak theoretisch is en losstaat van de daadwerkelijke uitdagingen van het runnen van een CL-onderneming. Er was een sterke vraag naar programma's met praktijkvoorbeelden, hands-on projecten en begeleiding door ervaren ondernemers. De deelnemers wilden liever leren van de directe ervaringen van mensen die dergelijke initiatieven succesvol hebben opgezet en geleid, in plaats van louter theoretisch onderwijs.

De noodzaak van betrokkenheid van de gemeenschap en sociale innovatie kwamen naar voren als twee cruciale thema's. Hoewel de meeste CL-ondernemingen geworteld zijn in de lokale gemeenschap, gaven deelnemers aan dat de meeste trainingen onvoldoende middelen boden om effectief en efficiënt met gemeenschappen in contact te treden. Er zijn programma's nodig over hoe lokale belanghebbenden bij de besluitvorming betrokken kunnen worden, hoe lokale hulpbronnen geïdentificeerd en benut kunnen worden, en hoe een gevoel van eigenaarschap en samenwerking binnen de gemeenschap gecreëerd kan worden. Naast het integreren van sociale innovatie werd het belangrijk geacht dat deelnemers worden aangemoedigd projecten te ontwikkelen die zowel economische als sociale behoeften vervullen voor de duurzaamheid van de onderneming op de lange termijn.

De rapporten van alle partners benadrukten de steeds belangrijkere rol die digitale tools spelen bij het beheren en opschalen van CL-projecten. Veel deelnemers wilden training in het gebruik van tools zoals Trello voor projectmanagement, Slack voor teamcommunicatie en gespecialiseerde software zoals Xero voor financieel beheer. Een andere veelvoorkomende wens was de beschikbaarheid van tools voor impactmeting in drie opeenvolgende rondes, omdat de meeste CL-ondernemingen moeite hebben om hun maatschappelijke impact meetbaar te maken. Inzicht in hoe financiële en maatschappelijke resultaten te volgen en te meten, en hoe hierover te rapporteren, wordt steeds belangrijker voor het verkrijgen van financiering en ondersteuning.



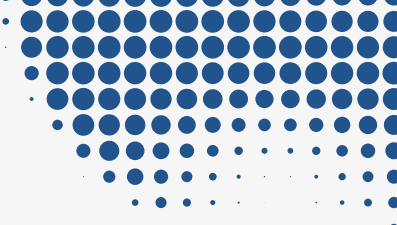

Een thema dat vaak terugkwam in de rapporten was dat van netwerken of het opbouwen van relaties. De meeste CL-ondernemingen slagen in hun werk dankzij de manier waarop ze relaties kunnen opbouwen met belangrijke stakeholders: financiers, overheidsinstanties en lokale gemeenschappen. De training zou meer nadruk moeten leggen op hoe deze netwerken worden opgebouwd, gecultiveerd en onderhouden; in het bijzonder hoe verbindingen kunnen worden gelegd om veerkracht en langdurige ondersteuning te creëren.

Een andere belangrijke competentie die werd geïdentificeerd, was veerkracht. Hierbij werd gekeken naar de factoren die CL-ondernemers beïnvloedden tijdens economisch of persoonlijk moeilijke tijden. Bijna alle deelnemers benadrukten de behoefte aan training die individuen helpt om persoonlijke en organisatorische veerkracht op te bouwen, zodat ze beter met moeilijkheden kunnen omgaan en zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Veerkracht is ook gerelateerd aan het innovatieve vermogen en het aanpassingsvermogen dat van belang is in de snel veranderende sociale en economische omgeving waarin CL-ondernemingen opereren.

Ten slotte werd een van de meest genoemde tekortkomingen van huidige trainingsprogramma's genoemd: mentorschap en ondersteuning na afloop. Hoewel veel trainingsprogramma's initiële begeleiding bieden, gaven deelnemers aan dat het zonder langdurige begeleiding door meer ervaren ondernemers of sectordeskundigen erg moeilijk is om de opgedane kennis in de praktijk te brengen. Veel deelnemers suggereerden ook dat het belangrijk is om in de loop der tijd een relatie met een mentor op te bouwen die praktisch advies kan geven, kan helpen bij het nemen van cruciale beslissingen en ondersteuning kan bieden in situaties die specifiek zijn voor hun project of bedrijfsidee. Dit mentorschap moet geïntegreerd worden in de trainingsprogramma's – niet als een extra onderdeel, maar als een inherent onderdeel dat veel verder reikt dan de formele leerperiode.

Bovendien werd gesteld dat de verwerving van dergelijke vaardigheden, die nodig zijn om gemeenschapsgerichte ondernemingen te leiden, alleen mogelijk is door middel van praktijkgericht en hands-on leren. Volgens de deelnemers zou contact met de realiteit via stages, bedrijfsincubators en actieve blootstelling aan het bedrijfsleven de effectiviteit van de trainingsprogramma's verhogen. Op deze manier zouden de deelnemers de kans krijgen om te zien hoe theoretische kennis in de praktijk kan worden toegepast en te leren door middel van iteratieve processen op basis van directe feedback.





Een belangrijk resultaat betrof de onevenredig lage aandacht voor sociale waarden in de huidige curricula. Deelnemers gaven vaak aan dat er in deze trainingsprogramma's veel nadruk wordt gelegd op het commerciële aspect van ondernemerschap, maar dat er onvoldoende aandacht is voor de ethiek, het sociale niveau en de betrokkenheid bij de gemeenschap, die juist zo essentieel zijn voor de identiteit van gemeenschapsgerichte ondernemingen. Er werd nadrukkelijk gepleit voor de integratie van sociale impactanalyse, ethische bedrijfspraktijken en strategieën voor betrokkenheid bij de gemeenschap als centrale onderdelen van elke training voor gemeenschapsgerichte ondernemingen. Het zijn deze sociale waarden die de kern vormen van wat een gemeenschapsgerichte onderneming onderscheidt van een traditioneel bedrijf, en het zijn deze waarden die trainingsprogramma's zouden moeten overbrengen, niet alleen door het bevorderen van ondernemersvaardigheden, maar ook door een diepgaande betrokkenheid bij sociale verandering.

De bevindingen tonen expliciet aan dat een geïntegreerde, multidimensionale aanpak nodig is om een passend trainingsprogramma voor gemeenschapsgerichte ondernemingen te ontwikkelen. In zo'n programma moet theoretische kennis hand in hand gaan met praktische ervaring om deelnemers adequaat voor te bereiden en hen de relevante competenties bij te brengen, zowel op zakelijk als sociaal vlak. Dit omvat het ontwikkelen van gedegen financiële geletterdheid, inzicht in alternatieve financieringsmodellen en veerkracht in moeilijke omstandigheden. Daarnaast zal digitale geletterdheid, met name op het gebied van projectmanagement en financiële monitoringtools, gemeenschapsgerichte ondernemers verder in staat stellen hun activiteiten efficiënt uit te voeren en hun impact te vergroten.

Mentorschap, netwerken en praktijkervaringen, via een stage, een casestudy of directe interactie met het bedrijfsleven, zorgen ervoor dat deelnemers de theorie in een betekenisvolle, realistische context ervaren. Het integreren van sociale waarden, ethiek en methoden voor maatschappelijke betrokkenheid in het curriculum garandeert dat de sociale missie centraal staat in de ontwikkeling van deze ondernemingen en hun bijdrage aan positieve verandering binnen de gemeenschap.

Samenvattend zal het aanpakken van de bestaande opleidingskloof aanzienlijk bijdragen aan het versterken van de capaciteit van gemeenschapsgerichte ondernemingen om zowel economische als sociale impact te creëren. De trainingsprogramma's zullen deelnemers voorzien van de juiste combinatie van zakelijk inzicht, sociaal bewustzijn en praktische instrumenten die de groei van een duurzaam, veerkrachtig en impactvol gemeenschapsgericht project in Europa en daarbuiten zullen ondersteunen.

Bijlage: Nationale rapporten:

- <https://drive.google.com/drive/u/O/folders/1I6ml2N4XCee6L65p>





WWW.PATHFINDER-PLUS.EU

Onderzoeksresultaten over educatieve programma's voor de ontwikkeling van door de community-led ondernemersprojecten

PROJECTNUMMER:

2023-1-ES01-KA220-HED-000161343



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 of het Europees Uitvoerend Agentschap voor Onderwijs en Cultuur (EACEA). Noch de Europese Unie, noch het EACEA kunnen hiervoor aansprakelijk worden gesteld. 2023-1-ES01-KA220-HED-000161343