

# NODENANALYSE BELGIË



The content of this presentation represents the views of the author only and is his/her sole responsibility. The European Commission does not accept any responsibility for use that may be made of the information it contains.



Co-funded by  
the European Union



## Partners

HASKOLI ISLANDS - Iceland | [www.hi.is](http://www.hi.is) (Coordinator)

STIMMULI FOR SOCIAL CHANGE – Greece | [www.stimmuli.eu](http://www.stimmuli.eu)

XWHY – Lithuania | [www.xwhy.lt](http://www.xwhy.lt)

VIVES – Belgium | [www.vives.be](http://www.vives.be)

KMOP – Greece | [www.kmop.gr](http://www.kmop.gr)

## Auteurs

Nele Cox, Rozemarijn Dereuddre  
Hogeschool VIVES, België





## Inhoudstafel

1. Designing future WELFARE systems – Sociale innovatie in de welzijnssector .....	4
1.1 Achtergrond en introductie .....	4
1.1.1 Achtergrond .....	4
1.1.2 Het wettelijk kader .....	4
1.1.3 Regionaal beleid en differentiatie .....	5
1.1.4 Educatief kaderwerk .....	5
1.2 Ecosysteem .....	6
1.3 Hiaten .....	10
1.4 Uitdagingen .....	11
2. Praktijkvoorbeeld in hoger onderwijs – (Z)Ondernemen .....	12
2.1 Introductie, uitdagingen en achtergrond .....	12
2.1.1 Het verhaal .....	12
2.1.2 Uitdagingen, het probleem, de doelgroep .....	12
2.1.3 Stakeholders, belanghebbenden .....	13
2.1.4 Belang voor het Belgische welvaartssysteem .....	13
2.2 Mogelijke oplossingen en aanbevelingen .....	13
2.3 Extra opmerkingen en inspiratie voor het toekomstig curriculum .....	14
3. Praktijkvoorbeeld in de openbare sector – GBO-centrale .....	15
3.1 Introductie, uitdagingen en achtergrond .....	16
3.1.1 Het verhaal .....	16
3.1.2 Uitdagingen, het probleem, de doelgroep .....	16
3.1.3 Stakeholders, belanghebbenden .....	16
3.1.4 Belang voor het Belgische welvaartssysteem .....	16
3.2 Mogelijke oplossingen en aanbevelingen .....	17
3.3 Extra opmerkingen en inspiratie voor het toekomstig curriculum .....	17
4. Praktijkvoorbeeld in non/social profit – Rising You .....	18
4.1 Introductie, uitdagingen en achtergrond .....	18
4.1.1 Het verhaal .....	18





4.1.2	Uitdagingen, het probleem, de doelgroep .....	18
4.1.3	Stakeholders, belanghebbenden.....	19
4.1.4	Belang voor het Belgische welvaartssysteem .....	19
4.2	Mogelijke oplossingen en aanbevelingen.....	19
4.3	Extra opmerkingen en inspiratie voor het toekomstig curriculum .....	20
5.	Samenvatting focusgroepinterview .....	21
5.1	Data.....	21
5.2	Belangrijkste bevindingen.....	21
5.2.1	Waar sociale innovatie/sociaal ondernemerschap voor staat.....	21
5.2.2	Succesfactoren .....	21
5.2.3	Drempels .....	22
5.2.4	Belangrijke vaardigheden en competenties i.f.v. sociale innovatie/sociaal ondernemerschap .....	23
5.3	Afsluitende opmerkingen .....	23
6.	Referenties .....	24





# 1. Designing future WELFARE systems – Sociale innovatie in de welzijnssector

## 1.1 Achtergrond en introductie

### 1.1.1 Achtergrond

De sociale ondernemingssector in België wordt beïnvloed door zeven belangrijke traditionele wortels en opkomende drijfveren. **(1) Verenigingen**, die werden gestimuleerd in de 19<sup>de</sup> eeuw en formeel werden erkend in de 20<sup>ste</sup> eeuw, worden beschouwd als een pijler van de Belgische samenleving. Hun belang wordt weerspiegeld in de zeer flexibele reikwijdte van activiteiten en inkomstbronnen van de Belgische Verenigingen zonder winstoogmerk/Associations sans but lucrative (VZW/ASBL), de ontwikkeling van de welvaartsstaat en de welzijnsorganisaties die recent meer ondernemend werden. **(2) Coöperaties** werden wettelijk erkend in de 19<sup>de</sup> eeuw, maar kregen geen voorgeschreven regels en praktijken tot een wetshervorming in 2019. **(3) Mutualiteiten** ontstonden op dezelfde manier in de 19<sup>de</sup> eeuw, maar werden pas geïnstitutionaliseerd binnen het Belgisch gezondheidszorgsysteem tussen WOI en WOII. Hoewel ze vaak gezien worden als parastatale organisaties, worden ze ook beschouwd als particuliere, ondernemende oplossingen voor dringende maatschappelijke behoeften. **(4) De (nieuwe) sociale economie** dateert uit de jaren 1980 en wordt voornamelijk recht gehouden door verenigingen en coöperaties. **(5) Ook overheidsbeleid** ter bevordering van sociale ondernemingen heeft een belangrijke rol gespeeld. Overheidsinstanties op federaal en regionaal niveau zien sociale ondernemingen als belangrijke tool om hun doelstellingen te verwezenlijken. **(6) Stichtingen** en andere **filantropische actoren** speelden een cruciale rol bij het verstrekken van andere recente financiële steun. Tot slot, er ontwikkelde zich een meer **(7) marktgeoriënteerde trend** in België, die zich eerder vertaalt in noties van sociaal ondernemerschap en sociale ondernemers, in plaats van sociale ondernemingen (Europese Commissie, 2020).

### 1.1.2 Het wettelijk kader

De doorslaggevende rol van sociale ondernemingen werd erkend in 1995 met een nieuw, bijkomend statuut: dat van “vennootschap met sociaal oogmerk” (VSO). Het doel was om een eigen vorm van rechtsbevoegdheid te creëren voor entiteiten die hoofdzakelijk een commerciële activiteit uitoefenen, maar die geen winstoogmerk hebben. Hoewel het oorspronkelijk in het leven werd geroepen om het economisch potentieel van non-profit organisaties (NPO) te ontsluiten, heeft het uiteindelijk meer coöperaties opgeleverd, die





momenteel 85% van de VSO's vertegenwoordigen. Er was immers geen specifiek voordeel verbonden aan dat bijkomend statuut waardoor een vzw aangezet zou worden om de sprong te wagen. Non-profit associaties zager er dan ook geen aanleiding toe.

Op basis van die vaststelling werd de VSO geschrapt in het nieuwe Wetboek voor vennootschappen en verenigingen (goedkeuring op 28 februari 2019 door het Federaal Parlement) en vervangen door een erkenning als "sociale onderneming", specifiek bestemd voor coöperatieve vennootschappen. Deze erkenning wordt onder bepaalde voorwaarden toegekend door de federale minister van economische zaken. De nieuwe bepalingen traden in werking op 1 mei 2019. VSO's die door de hervorming getroffen worden, krijgen vijf jaar tijd – tot 2024 – om eraan te voldoen als ze hun erkenning als sociale onderneming willen behouden (Federale Overheid België, 2021).

### 1.1.3 Regionaal beleid en differentiatie

Door de geleidelijke regionalisering van de bevoegdheden m.b.t. sociale economie en sociaal ondernemerschap, ontwikkelt elke regio haar eigen beleid op vlak van staatssteun en heeft elke regio haar eigen wetgeving.

- Vlaams Gewest: Sociale economie (Vlaamse Overheid, 2022)
- Brussels Hoofdstedelijk Gewest: Steun voor de sociale economie (Bruxelles économie et emploi, 2022)
- Waalse Gewest: Direction de l'Economie Sociale (Direction de l'économie sociale, 2022)

### 1.1.4 Educatief kaderwerk

Onderwijs en opleiding m.b.t. sociaal ondernemen worden ontwikkeld op verschillende niveaus. **Ten eerste** bieden verschillende universiteiten en instellingen voor hoger onderwijs lessen en programma's aan op vlak van sociaal ondernemen en gerelateerde onderwerpen. De universiteiten spelen een belangrijke observerende rol in de opkomst en ontwikkeling van sociale ondernemingen in België. **Ten tweede** wordt er regelmatig vorming georganiseerd door verschillende netwerken en ondersteunende structuren. Een niet-exhaustieve lijst van dergelijke aanbieders omvat de Sociale InnovatieFabriek, Oksigen Lab, Escala, SAW-B, Unipso, Agès, Ashoka, etc. Drie organisaties die events organiseren samen met universiteiten en instellingen voor hoger onderwijs, zijn SAW-B, InIC en Poseco. **Ten derde** is het belangrijk om te vermelden dat de thema's van sociaal ondernemen en sociale economie meer en meer gepromoot worden in het secundair onderwijs.



De meeste centra en professoren doen **onderzoek** naar sociaal ondernemen als geheel, gericht op specifieke thema's (bv. ondernemerschap, financiering, governance, partnerschappen, overheidsbeleid, etc.) of op specifieke domeinen (bv. coöperatief ondernemerschap aan de KUL, microfinanciering en sociale financiering aan de ULB, sociale en ecologische transitie, *proximity services*, armoedebestrijding en ontwikkeling aan de UCL, onderwijs en gezondheid aan de VUB, arbeidsintegratie aan de UGent en UHasselt, etc.). Universiteiten en hogescholen zijn ook sterk betrokken in het beschikbaar stellen van onderzoek voor het werkveld en het brede publiek (Europese Commissie, 2020).

## IN CIJFERS

			Gevestigd	Gefragmenteerd	In ontwikkeling	Onbestaand
Geschat aantal sociale ondernemingen (jaar)	18,004 (2017)	Wettelijk kader voor sociale ondernemingen		X		
Geschat aantal werknemers in sociale ondernemingen (jaar)	572,914 (2017)	Overheidsfinanciering voor sociale ondernemingen	X			
Groei van sociale ondernemingen (jaren)	Stabiel (2011-2017)	Onderwijs en vorming	X			
		Netwerken voor sociale ondernemingen	X			

## 1.2 Ecosysteem

Domeinen	Actoren
Overheidsdiensten en -instellingen	Departement Werk en Sociale Economie <i>Vlaanderen</i> Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin <i>Vlaanderen</i> Ministerie van Economie <i>Wallonië</i> Ministerie van Sociale Zaken <i>Wallonië</i> Minister van Sociale Zaken <i>Duitstalige gemeenschap</i> Brussel Economie en Werkgelegenheid <i>Brussel</i> Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal



	Overleg <i>Federale Overheid</i>
Autoriteiten die sociale innovatie in het welzijnsdomein ontwerpen en handhaven, Autoriteiten die wettelijke, fiscale en regelgevende kaders ontwerpen en handhaven	Arbeitskreis Sozialökonomie (AKSÖ) Conseil wallon de l'économie sociale (CWES) Fédération belge des cooperatives (FEBECOOP) Vlaams overleg sociale economie (VOSEC)
Instellingen en initiatieven die onderwijs en vorming in sociaal ondernemen promoten, Entiteiten die de ontwikkeling van sociale ondernemingen volgen en hun noden en kansen inschatten	Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B) Syneco Réseau des entreprises sociales (RES) Unions des Scops Wallonie-Bruxelles (USCOP) Sociale en Economische Raad van Vlaanderen (SERV) Union des Entreprises à Profit Sociale (UEPS) <i>Federaal</i> UNIPSO <i>Wallonië</i> VERSO <i>Vlaanderen</i> BRUXEO <i>Brussel</i>
Incubatoren	Oksigen Lab Sociale InnovatieFabriek <i>Vlaanderen</i> Gusto <i>Vlaanderen</i> De Punt <i>Vlaanderen</i> GoActief <i>Vlaanderen</i> Co & Go in <i>Vlaanderen</i> De Kempische Brug <i>Vlaanderen</i> Trividend <i>Vlaanderen</i> Dies <i>Brussel</i> Bruxelles Emergences <i>Brussel</i> Azimut <i>Wallonië</i> Avomarc <i>Wallonië</i> Challenge <i>Wallonië</i> Start Construction <i>Wallonië</i> Step by Steppes <i>Wallonië</i>
Facilitatoren van leer- en uitwisselingsplatformen	University of Liège (ULG) ConcertES <i>HEC Luik</i> Université Catholique de Louvain (UCL) Katholieke Universiteit Leuven (KUL) Université Libre de Bruxelles (ULB, Solvay Brussels School in Economics and Management) Université de Mons (UMons) Vrije Universiteit Brussel (VUB) Antwerp Management School (AMS) Universiteit Gent (UGent) Vlerick Business School ICHEC Business School Sociale School Heverlee UC Leuven-Limburg (UCLL) Vives Hogeschool Vives Brugge Business School Institut Cardijn HELMO Centre d'insertion socio-professionnelle (CISP) Starterslabo <i>Vlaanderen</i>





	<p>Positive Entrepreneurs Network Ashoka Kenniscentrum Sociaal Europa Pour la Solidarité</p>
<p>Organisatoren van netwerken, verenigingen en pacts van sociale ondernemingen die zich bezighouden met pleitbezorging en wederzijds leren, en met het faciliteren van gezamenlijke actie</p>	<p>Association sans but lucratif Brusselse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (BCSPO) Confédération bruxelloise des entreprises non marchandes (CBENM) Concertation des organisations représentatives de l'économie sociale (ConcertES) Concertation des organisations représentatives de l'économie sociale (CSPO) Fédération bruxelloise des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale d'insertion (FeBISP) Union francophone des Entreprises Non Marchandes (UFENM) Vlaamse Confederatie van Social Profit Ondernemingen (VERSO) Vereniging Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) Koepel Lokale Diensten Economie Komosie Belgian Fair Trade Federation Fietsenwerk Ressources Ronde Tafel Arbeidszorg Groep Maatwerk VLAB Febrap and EWETA (aangepast werk voor mensen met een beperking, respectievelijk in Vlaanderen, Brussel en Wallonië) Atout EI &amp; Vlaamsinvoegplatform (ondernemingen met werkintegratie in Wallonië en Vlaanderen) Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (SST) FeBISP and FEBIO (socio-professionele en werkintegratie in Brussel) CAIPS Coopac (activiteitencoöperaties) Rescoop.be (hernieuwbare energie coöperaties) Fédérations des Maisons Médicales Poseco The Shift</p>
<p>Financiële intermediairs (investeerders of fondsen op vlak van sociale impact, filantropische investeerders of fondsen, crowdfunding platformen, etc.) voor sociale ondernemingen en ondersteunende infrastructuur</p>	<p>Sociaal investeringsfonds (SIFO) Vlaams Participatiefonds (Trividend) Société wallonne d'économie sociale marchande (Sowescom) Société régionale d'investissement de Bruxelles (SRIB) King Baudouin Foundation Philipson Foundations Ashoka Kisskissbankbank Oksigen Crowd (Gingo) Crédal <i>privaat</i> Hefboom <i>privaat</i></p>



Co-funded by  
the European Union



	Incofin Investment Management <i>privaat</i> Oiko-Credit <i>privaat</i> Socrowd <i>privaat</i> Réseau Financement Alternatif
--	---





## 1.3 Hiaten



### In de openbare sector?

Wantrouwen heeft een impact op het gemeenschappelijk belang tussen de langgevestigde netwerken in 'sociale economie' enerzijds, en de enthousiaste (of zelf 'naïeve' genoemd) sociale ondernemers die gebruik maken van aantrekkelijke communicatie anderzijds. Die laatste bedreigen de legitimiteit van de rol van de staat als borgsteller van het algemeen belang. Leidt deze nieuwe context tot een win-win oplossing of draagt het bij aan de privatiseringsdynamiek?



### In de non-profit/sociale sector?

Voor de groep van recentere actoren met een meer marktgerichte benadering lijkt de 'sociale onderneming' een flexibeler en legitiemer begrip dan de 'sociale economie' die geassocieerd wordt met een beperkt aantal rechtsvormen met specifieke overheidsarrangementen. Er is een gebrek aan een globale en transversale visie op sociaal ondernemerschap over verschillende domeinen heen. Voor alles wat in de 'grijze zone' ligt, op de grens tussen 'profit/marchand' en 'non-profit/non-marchand', is erkenning minder vanzelfsprekend buiten de kleine groep van experts en supporters.



### In onderwijs?

Er is meer onderzoek nodig om gezamenlijke standaarden en kaders te ontwikkelen zodat sociale impact kan gemeten worden. Daarbij mag niet enkel gefocust worden op *social of environmental return on investment*.



## 1.4 Uitdagingen



### **Bij studenten hoger onderwijs (sociale profielen)**

In Vlaanderen ontbreekt een volledig uitgewerkt curriculum, zoals de specialisatie (60 ECTS) georganiseerd door Universiteit de Liège. Hogeschool VIVES biedt het traject (Z)ondernemen (30 ECTS) aan, en Brugge Business School en Antwerp Management School organiseren postgraduataten (30 ECTS). In klassiek georiënteerde sociale richtingen zijn studenten en docenten minder geneigd om open te staan voor ondernemerschap.



### **Bij professionals werkzaam in het welzijnsdomein**

Kennis en knowhow van de design thinking methodiek, bij het creëren van impact binnen bestaande sociale en welzijnsdiensten, is nog niet wijd verspreid.

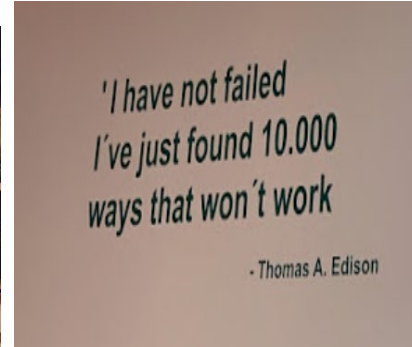


### **Bij sociale organisaties (openbaar, non-profit, social profit)?**

Sensibilisering en training is nodig: van aanbodgestuurde dienstverlening naar vraaggestuurde oplossingen.



## 2. Praktijkvoorbeeld in hoger onderwijs – (Z)Ondernemen



Alle afbeeldingen zijn eigendom van (Z)Ondernemen VIVES

### Takeaways

- Ondernemersvaardigheden zijn de sleutel tot innovatie en tot het realiseren van mogelijke oplossingen voor 'wicked problems'
- Sociale innovatie via design thinking
- Leren door te doen
- Laat je inspireren door anderen

## 2.1 Introductie, uitdagingen en achtergrond

### 2.1.1 Het verhaal

(Z)Ondernemen staat voor 'sociaal ondernemerschap en intrapreneurship'. Het is een interdisciplinair traject (30 ECTS), opgestart in 2018, met focus op ondernemersvaardigheden en bewustzijn van maatschappelijke uitdagingen. Kansen zien, overtuigen, pitchen, marktinzicht, daadkracht, zelfkennis, kritisch denken ... maakt allemaal deel uit van het curriculum. In dit traject worden de studenten uitgedaagd om out-of-the-box te denken en om te focussen op sociale impact zonder de financiële impact te vergeten, maar ook om de kracht van samenwerking te erkennen, niet in het minst de samenwerking tussen profit en social profit.

### 2.1.2 Uitdagingen, het probleem, de doelgroep

In de samenleving vandaag, maar ook in de toekomst, zullen ondernemersvaardigheden meer en meer aan belang winnen. Problemen worden immers meer 'wicked' en traditionele





antwoorden op die problemen zullen niet meer volstaan. Het traject spreekt studenten aan die ondernemend willen zijn en die hun ogen en blik durven open te houden, die kijken, luisteren en reflecteren, die – binnen bestaande of nieuwe organisaties – bestaande en toekomstige sociale uitdagingen durven aangaan, die sociale impact willen realiseren. De docenten van het traject geloven sterk in de kruisbestuiving en interferentie tussen profit en non-profit. Ze proberen het beste van de twee werelden samen te brengen.

### 2.1.3 Stakeholders, belanghebbenden

Dit traject wordt georganiseerd door VIVES – studiegebied sociaal-agogisch werk. Vijf docenten vanuit de opleidingen sociaal werk, toegepaste psychologie, HRM en orthopedagogie sloegen de handen in elkaar om dit traject op te starten en een netwerk uit te bouwen met gastdocenten, betrokken ondernemers, werkgeversorganisaties ...

Het keuzetraject kan gevolgd worden tijdens het laatste jaar van een opleiding binnen het studiegebied sociaal-agogisch werk in VIVES, tijdens het laatste jaar van een andere bacheloropleiding mits toelating, of na het behalen van een sociaal-agogisch of ander relevant diploma.

### 2.1.4 Belang voor het Belgische welvaartssysteem

Het belang voor het welvaartssysteem in België is dat toekomstige sociale professionals zich bewust zullen zijn van de mogelijkheden van een design thinking benadering, en dat ze minder bevooroordeeld zullen zijn op vlak van ondernemers- en intrapreneurship vaardigheden.

## 2.2 Mogelijke oplossingen en aanbevelingen

Het curriculum van dit traject kan nuttig zijn i.f.v. de ontwikkeling van het WELFARE-curriculum (o.a. modules en methodieken) dat zich richt op opleiding en vorming in sociale innovatie en sociaal ondernemerschap. Het cursusoverzicht, de beschrijving en de lesmethodes kunnen dienen als basis voor het WELFARE-curriculum.

Het curriculum van (Z)ondernemen is gebaseerd op 'leren door te doen'. De studenten worden uitgedaagd om een wild idee te bedenken dat antwoord biedt op een maatschappelijk 'wicked problem', en dat idee om te zetten in een dienst of product dat in de markt gezet kan worden. Omwille van organisatorische redenen volgen momenteel enkel studenten met een sociale achtergrond het traject, maar een mix van studenten met een diverse achtergrond (meer sociaal-georiënteerd en meer business-georiënteerd) zou





Co-funded by  
the European Union



interessanter zijn omdat studenten zo nog meer van elkaar kunnen leren en aanvullend kunnen werken o.b.v. elkaars sterktes.

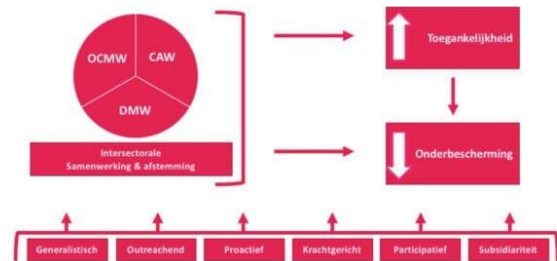
## 2.3 Extra opmerkingen en inspiratie voor het toekomstig curriculum

Dit curriculum kan fungeren als standaardreferentie om hiaten, noden en uitdagingen te identificeren, die vervolgens kunnen gebruikt worden om het nieuwe WELFARE-curriculum vorm te geven.





### 3. Praktijkvoorbeeld in de openbare sector – GBO-centrale



Alle afbeeldingen zijn eigendom van GBO-centrale

#### Takeaways

- Op moment van schrijven: zes trajecten in uitvoering, twee in opstartfase, twee succesvol afgerond
- De doorlooptijd van één traject is gemiddeld 6 maanden
- Er zijn vier adviesbureaus betrokken in het coachingstraject (Studio Dott, Knight Moves, Centrade, BDO)
- 70% van de kosten voor de dienstverlening van de adviesbureaus wordt gefinancierd door de Vlaamse Overheid
- Het belang van prototyping: 1. In Oudenaarde werd een traject uitgewerkt voor moeilijk bereikbare groepen (VDAB). Een gelijkaardig proces werd stopgezet in het verleden, maar nu werden er oplossingen via een prototypepuzzel ontwikkeld door de partners, en werden adequaat advies en diensten opgezet. 2. In Meetjesland werd een project rond het ziekenfonds via service design methoden opgezet, gericht op burgers die hun facturen niet kunnen betalen. Er werd een kubus ontworpen om de doelgroep te sensibiliseren vanuit verschillende perspectieven, en om sociaal werkers in staat te stellen om sterk outreachend te werken – met resultaat (Veraert, 2022).





## 3.1 Introductie, uitdagingen en achtergrond

### 3.1.1 Het verhaal

In 2018 hervormde de Vlaamse Overheid de lokale gemeentelijke sociale diensten (CAW – Centra Algemeen Welzijnswerk / OCMW – Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn / en andere sociale diensten) a.d.h.v. een ‘GBO’-kader.

Het Geïntegreerd Breed Onthaal (GBO) geeft burgers neutrale informatie over het lokale aanbod van sociale hulp- en dienstverlening. Het GBO exploreert en realiseert rechten, verduidelijkt hulpvragen, en verwijst op neutrale wijze door naar geschikte lokale sociale hulp- en dienstverlening (VVSG, 2022; Vlaanderen Departement Welzijn, Gezondheid en Gezin, 2022). Voordien boden verschillende geïnstitutionaliseerde dienstverleners – met verschillende sociale missies – hun diensten afzonderlijk aan, waardoor sommige mensen tussen de mazen van het net vielen. Het hoofddoel van GBO is het tegengaan van deze onderbescherming van mensen die hulp nodig hebben.

### 3.1.2 Uitdagingen, het probleem, de doelgroep

Het GBO-kader vertrekt van samenwerking tussen lokale sociale diensten i.f.v. een ‘gedeelde intake’, maar het vult niet in hoe die samenwerking moet gebeuren. De beste manier om dit te doen, is immers afhankelijk van de lokale situatie.

Omdat veel steden en gemeenten worstelden met dit gegeven, faciliteert VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten) deze procesverandering i.k.v. GBO voor haar leden sinds 2021. Eén van de ondersteunende diensten betreft het trainen en coachen van de betrokken administratieve diensten, via een service design benadering, om zo te bepalen hoe GBO gerealiseerd kan worden binnen een specifieke lokale context.

### 3.1.3 Stakeholders, belanghebbenden

De ondersteuning van VVSG om steden en gemeenten te helpen om GBO te realiseren, is vrijblijvend.

### 3.1.4 Belang voor het Belgische welvaartssysteem

Het is een voorbeeld van hoe maatschappelijke organisaties service design kunnen gebruiken om nieuwe uitdagingen op een innovatieve en mensgerichte manier aan te pakken.





### 3.2 Mogelijke oplossingen en aanbevelingen

Service design opnemen in het curriculum. Prototyping als een manier om praktische oplossingen uit te werken die waarde toevoegen voor de doelgroep. Alternatieve strategieën bieden voor processen die van een visie vertrekken. Van klassiek 'aanbodgestuurde dienstverlening' naar 'vraaggestuurde oplossingen'.

### 3.3 Extra opmerkingen en inspiratie voor het toekomstig curriculum

- De grote winst in dit praktijkvoorbeeld ligt in het feit dat overheden beginnen te denken vanuit het perspectief van een gebruiker of doelgroep. Loskomen van het traditioneel visionair denken en van hulpverlening vanuit een aanbodperspectief staan hierbij centraal. Vaak lopen processen vast omdat een vernieuwde visie tijd kost en niet noodzakelijk een meerwaarde oplevert op voor burgers. Service design principes maken het echter mogelijk om diensten iteratief bij te sturen o.b.v. prototyping.
- Meer promotie is nodig want service design is nog onbekend. Momenteel worden de dossier nog vanuit Vlaanderen aangereikt en (nog) niet op eigen initiatief van de administratieve diensten.





## 4. Praktijkvoorbeeld in non/social profit – Rising You



Alle afbeeldingen zijn eigendom van Rising You

### Takeaways

- Vertrek van mensen en een gedeelde passie
- Waardeer ervaringsleren
- Stimuleer samenwerking over sectoren heen
- Stel gevestigde procedures in vraag

## 4.1 Introductie, uitdagingen en achtergrond

### 4.1.1 Het verhaal

Rising You is een sociale onderneming die werkt met jonge vluchtelingen. Hun missie is drievoudig. 1. *We climb* – Jonge mensen zijn welkom in hun klimclubs, zowel om gecoacht te worden in klimsport als voor het informeel aanleren van soft skills en attitudes die meer kansen bieden op de arbeidsmarkt (bv. communicatie). 2. *We rise* – Klimmers die van hun hobby hun beroep willen maken als professionele klimmers worden verder opgeleid. Zo krijgen vluchtelingen perspectief op een uitdagende, betekenisvolle job op hoogte. 3. *We shine* – Bedrijven die op zoek zijn naar getrainde en gemotiveerde 'height potentials', voor interimopdrachten, outsourcing of vaste aanwerving, kunnen terecht bij Rising You.

### 4.1.2 Uitdagingen, het probleem, de doelgroep

In 2020 waren ongeveer 2 op 3 vluchtelingen in België werkloos. Veel anderen hadden een laaggevalueerde job. Dit komt voort uit de dominante economische logica dat werklozen



eenzijdig naar knelpuntberoepen toegeleid worden. Rising You biedt tegenwicht door jongeren met een migratieachtergrond te benaderen vanuit hun veerkracht, onafhankelijkheid en drive. De organisatie wil een antwoord bieden op dringende noden op de arbeidsmarkt door jonge mensen op te leiden en te coachen als hoogtoprofessionals, vertrekkende van hun eigen talenten, skills en gedeelde passie voor klimmen.

#### 4.1.3 Stakeholders, belanghebbenden

De organisatie slaat een brug tussen getalenteerde vluchtelingen die op zoek zijn naar een job, en bedrijven die personeel zoeken voor moeilijk invulbare vacatures. Veel bedrijven zitten vast in traditionele selectieprocedures (bv. sollicitatie via CV en een gesprek, beide methodes die vaardigheden vereisen die niet specifiek nodig zijn om de job zelf goed te kunnen uitoefenen) die zorgen voor een hoge drempel voor laaggeschoolden. Rising You zet daarom in op ervaringsleren en biedt vluchtelingen de kans om hun talenten en motivatie direct te tonen op de werkvloer.

#### 4.1.4 Belang voor het Belgische welvaartssysteem

Vluchtelingen begeleiden naar een zinvolle en uitdagende job creëert een hefboom voor hun integratie en helpt tegelijkertijd bedrijven in hun moeizame zoektocht naar gemotiveerde werknemers. Rising You slaagt erin om hun maatschappelijke doel te koppelen aan een financieel model, waarbij bedrijven zelf investeren in de opleiding van hun toekomstige werknemers.

## 4.2 Mogelijke oplossingen en aanbevelingen

Rising You ontwikkelde een sterke methodiek en een eigen visie op leren. Beide aspecten zijn interessant om mee te nemen in het WELFARE-curriculum.

- De studenten en hun gedeelde passie staan centraal in het programma. Het uitgangspunt: iedereen heeft zijn/haar eigen talenten en vaardigheden, en dus ook andere dingen te leren. Mensen zijn perfect in staat om hun eigen doelen en uitdagingen te bepalen. Het is interessant om niet alle inhoud van het curriculum voor 100% vast te leggen voor de lessen beginnen, maar om voldoende ruimte te voorzien voor input van de studenten en het werken op maat van hun noden.
- Rising You vertrekt van drie essentiële zaken om groepsvorming mogelijk te maken en een veilige context te creëren voor iedereen. 1. Inclusie – Elke deelnemers heeft een volwaardige plaats in de groep. 2. Invloed – Elk individu





Co-funded by  
the European Union



heeft invloed op de groep en moet zich daarvan bewust zijn. 3. Intimiteit – Constructieve dialoog en peer-to-peer feedback tussen deelnemers is mogelijk.

#### 4.3 Extra opmerkingen en inspiratie voor het toekomstig curriculum

- Vertrek van de studenten in plaats van een curriculum
- Wees je bewust van groepsdynamieken





## 5. Samenvatting focusgroepinterview

Elke projectpartner selecteerde 8-10 stakeholders (in totaal ongeveer 40 stakeholders) om deel te nemen aan een nationale focusgroep. Voor de focusgroep werden drie doelen vooropgesteld:

- 1) Het verkennen van uitdagingen waarmee sociaal ondernemers met verschillende achtergronden momenteel geconfronteerd worden, om de nodenanalyse te valideren of bij te sturen.
- 2) Het bespreken van vaardigheden en competenties die studenten, docenten, onderzoekers en professionals in de sociale sector nodig hebben i.f.v. sociale innovatie en sociaal ondernemerschap. Zo kunnen de bouwstenen en relevante inhoud van het curriculum geïdentificeerd worden.
- 3) Het identificeren van stakeholders die willen deelnemen aan het (co-)ontwerpen en/of reviewen van het curriculum en/of leerplatform.

### 5.1 Data

- Datum van het interview: 26/10/2022
- Het interview werd online georganiseerd
- 7 respondenten, waaronder 2 studenten, 3 docenten sociaal werk, 2 onderzoekers in sociale wetenschappen, 2 professionals in sociale innovatie/social ondernemerschap, en 2 professionals in traditionele organisaties (*het totaal aantal respondenten is meer dan 7 omdat een aantal respondenten meerdere rollen hebben*)

### 5.2 Belangrijkste bevindingen

#### 5.2.1 Waar sociale innovatie/sociaal ondernemerschap voor staat

- De respondenten hebben diverse ervaring op vlak van sociale innovatie/sociaal ondernemerschap, maar iedereen vindt het moeilijk om de begrippen concreet invulling te geven.
- Sociaal ondernemen vraagt vanaf het begin een andere aanpak dan regulier ondernemerschap (cf. andere business modellen, sociale visie ...).

#### 5.2.2 Succesfactoren

- Respondenten zijn het eens over de belangrijkste succesfactor: netwerk.



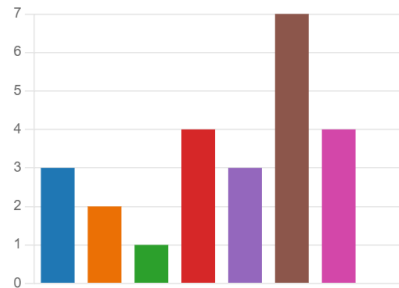


- Een netwerk biedt mogelijkheden en kansen in alle fasen van een project en op veel verschillende vlakken, voornamelijk gelinkt aan kennis- en ervaringsdelen, expertiseopbouw, klankbordfunctie.

10. Welke **drie** aspecten zijn het belangrijkste om van je project een **succes** te maken?

[Meer details](#)

● Financieel	3
● Wettelijk kader	2
● Opleiding	1
● Beleid	4
● Eigen organisatie	3
● Netwerk	7
● Persoonlijkheid	4
● Andere	0



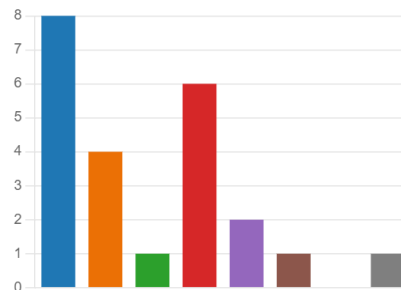
### 5.2.3 Drempels

- Respondenten zijn het eens over de belangrijkste drempel: het financiële aspect.
- De moeilijkheden die benoemd worden m.b.t. het financiële zijn de uitdaging om van een sociale onderneming een verdienmodel te maken, de beperkte budgetten en de afhankelijkheid van subsidies (tijdelijk karakter, voorwaarden).
- De (ogenschijnlijke) “mismatch” tussen enerzijds sociale richtingen en de nadruk op soft skills, en anderzijds de “hardere” ondernemende skills die nodig zijn om tot een verdienmodel te komen, komt uitvoerig aan bod tijdens het gesprek.

12. Welke **drie** aspecten zijn de belangrijkste drempel in het **moeilijk uitvoerbaar** maken van je project?

[Meer details](#)

● Financieel	8
● Wettelijk kader	4
● Opleiding	1
● Beleid	6
● Eigen organisatie	2
● Netwerk	1
● Persoonlijkheid	0
● Andere	1





#### 5.2.4 Belangrijke vaardigheden en competenties i.f.v. sociale innovatie/sociaal ondernemerschap

- Veel vaardigheden en competenties die gelinkt worden aan sociale innovatie/sociaal ondernemerschap hebben betrekking op soft skills (bv. empathie, creativiteit, samenwerking, communicatie, open houding) en business-gerelateerde vaardigheden (bv. financiën, kennis van businessmodellen, strategisch denken).
- Er is een belangrijke link tussen opleidingen en het werkveld; wat je in de opleiding integreert, stroomt automatisch door in het werkveld; ook vanuit het werkveld voldoende de link blijven vasthouden met opleidingen.

### 5.3 Afsluitende opmerkingen

Extra suggesties om rekening mee te houden tijdens het ontwikkelen van het WELFARE-project:

- Gedetailleerde inspirerende voorbeelden voor studenten (nationaal en internationaal)
- Interviews met sociaal ondernemers of mensen met specifieke expertise (nationaal en internationaal)
- Voldoende de nationale vertaling maken; voldoende aandacht voor het nationaal landschap
- Inhoud op alle vlakken, met doorverwijzing naar waar meer info gevonden kan worden
- Training rond verbeelden van een idee, storytelling, pitchen, visie creëren, creatieve methodieken ...





## 6. Referenties

- Bruxelles économie et emploi (2022). *Entreprise Sociale*. Geraadpleegd op: <https://economie-emploi.brussels/entreprise-sociale>
- Cox, N. (2021). Interdisciplinair keuzetraject (Z)Ondernemen: campus Kortrijk. Kortrijk: Vives Hogeschool.
- Direction de l'économie sociale (2022). *Direction de l'économie sociale*. Geraadpleegd op: [https://economie.wallonie.be/Dvlp\\_Economique/Economie\\_sociale/Presentation.html](https://economie.wallonie.be/Dvlp_Economique/Economie_sociale/Presentation.html)
- Europese Commissie (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europese Commissie (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country report Belgium*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Federale Overheid België (2021). *België Sociaal Ondernemen*. Geraadpleegd op: <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/duurzame-economie/sociaal-ondernemerschap/sociaal-ondernemerschap-belgie>
- Rising You (2022). *Rising You. We climb. We rise. We shine*. Geraadpleegd op: <https://risingyou.be/>
- Veraert, N. (2022). Interview met Nastasja Veraert, projectmedewerker GBO (J. Vrielynck, Interviewer).
- VIVES (2022). *Interdisciplinair traject (Z)Ondernemen*. Geraadpleegd op: <https://www.vives.be/nl/sociaal-agogisch-werk/interdisciplinair-traject>
- Vlaamse Overheid (2022). *Vlaanderen Sociale Economie*. Geraadpleegd op: <https://www.socialeconomie.be/>
- VVSG (2022). *GBO Centrale*. Geraadpleegd op: <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/de-gbo-centrale-ondersteuning-voor-jouw-geïntegreerd-breed-onthaal>
- Zwijgen is geen optie (2022). *Benjamin Gérard helpt vluchtelingen aan goedbetaalde jobs*. Geraadpleegd op: <https://zwijgenisgeenoptie.be/benjamin-gerard/>



Meer informatie en contact

[www.welfareproject.eu](http://www.welfareproject.eu)

