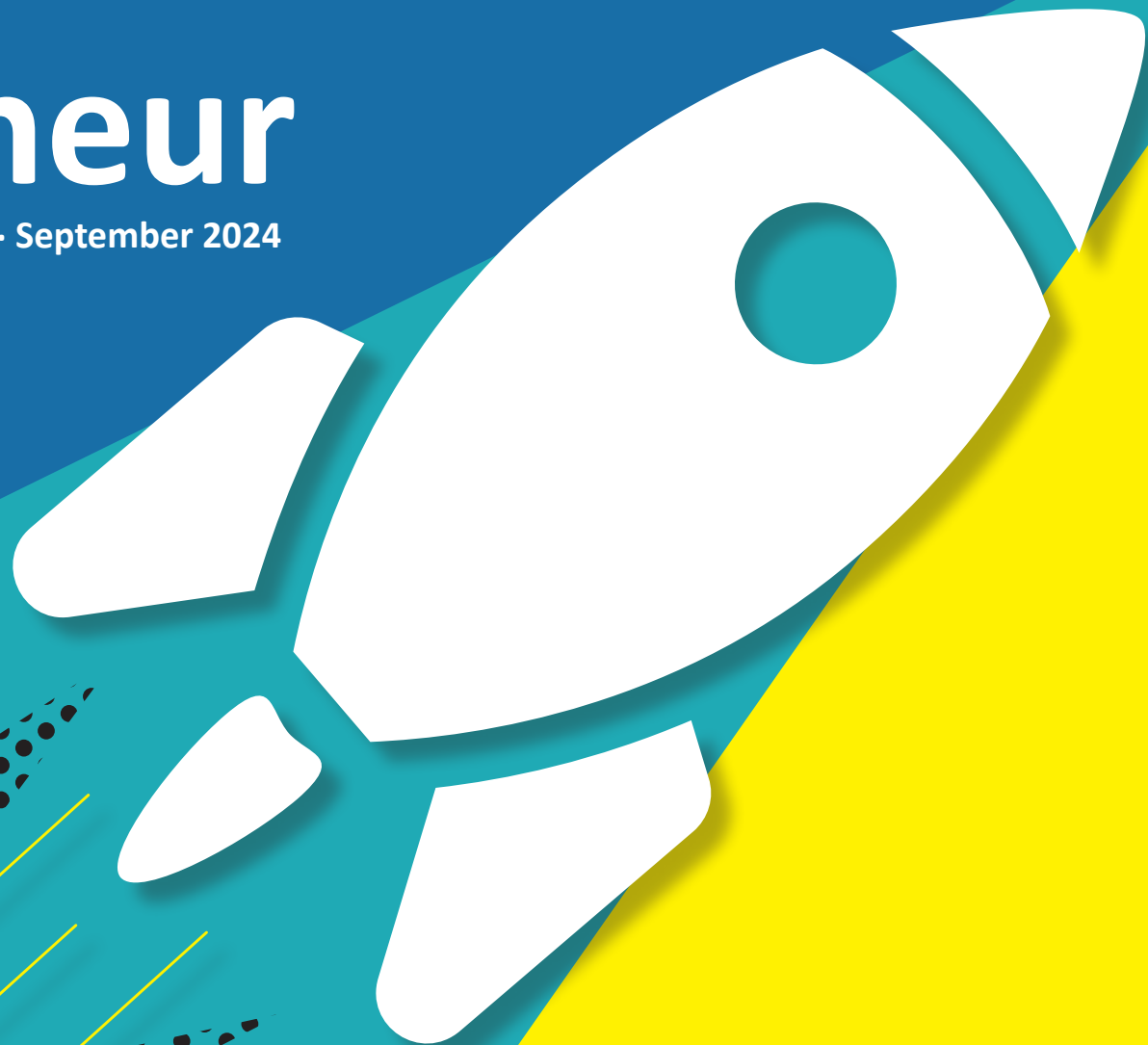


Civil entrepreneur

Magazine · September 2024



Vlaamse
overheid





“Civil entrepreneurship is een verhaal van empowerment. Je werk doen met die ingesteldheid geeft energie.”

VOORWOORD

Door Martin Ruebens (INO)

Ambtenaar zijn is vakmanschap. Succesvolle vaklui herken je aan hun passie, hun gedrevenheid en hun enthousiasme om steeds opnieuw werk van hoge kwaliteit te leveren voor tevreden klanten, zelfs in moeilijke omstandigheden, met nieuwe producten en materialen. Tijdens onze INO-wandeling door de Vlaamse overheid ontmoeten we veel vaklui. Wat ons opvalt, is hun grote bescheidenheid. Weinigen omschrijven zichzelf als echte vaklieden, en nog minder als succesvolle vaklieden. En toch zijn ze dat.

Het is tijd dat we het vakmanschap van collega's bij de (Vlaamse) overheid meer zichtbaar maken. Met onze INO-workshops geven we hun een podium om elkaar te inspireren en elkaar te ondersteunen. Met ons concept van civil entrepreneur willen we hun ook een naam geven. Het is de bedoeling dat die naam uitnodigt om verder te groeien, van civil servant tot civil entrepreneur. Succesvolle vaklui hebben torenhoge ervaring opgebouwd, maar blijven zich ook ontwikkelen. Dat ontwikkelingspad kleuren we in met mindsets en vaardigheden. Dat zijn de tools waarmee civil entrepreneurs aan de slag gaan om hun passie, hun gedrevenheid en hun enthousiasme zichtbaar te maken. Die toolkit is ook onze uitnodiging om met collega's in gesprek te gaan over hoe we dat vakmanschap samen kunnen versterken.

ONDERNEMERSCHAP KAN BLOEIEN IN ELKE OMGEVING

Door Katleen De Stobbeleir (Vlerick Business School)

Ook voor Vlerick was het een inspirerende reis om mee te bouwen aan een visie op civil entrepreneurship binnen de Vlaamse overheid. Tijdens dit avontuur werden we regelmatig geconfronteerd met onze eigen denkbeelden. Ondernemerschap en de publieke sector lijken nu eenmaal tegenstrijdig. De maatschappij verwacht dat overheden inzetten op innovaties met een hoge kans van slagen, aangezien ze werken met 'ons belastinggeld'. Maar net zoals we binnen Vlerick ondernemers aanmoedigen berekende risico's te nemen om groei en welvaart te realiseren, leerden we dat de overheid dat ook moet doen als we willen evolueren naar een innovatief overheidsapparaat dat de maatschappij op fundamentele manieren positief beïnvloedt. Zoals ondernemerschap bijdraagt aan welvaart, biedt civil entrepreneurship een schat aan mogelijkheden om de dynamiek en innovatiekracht van de Vlaamse overheid in de maatschappij te vergroten. Voor Vlerick, als kennisinstelling die ondernemerschap hoog in het vaandel draagt, betekende dit project daarom niet alleen een kans om de diepgaande expertise rond innovatie en ondernemerschap te delen, maar was het ook een concrete manier om een positieve invloed uit te oefenen op de publieke sector. Een echte win-winsituatie dus.

Vooraf de samenwerking met verschillende overheidsinstanties was verfrissend. Het was inspirerend om te zien hoe ambtenaren met diverse achtergronden en ervaringen binnen de bestaande structuren van de overheid innovatieve ideeën bedenken en in praktijk brengen.



Ze bewijzen dag in dag uit dat bestaande structuren en sterke processen geen belemmering hoeven te vormen voor innovatie, maar net een hefboom kunnen zijn, zolang je jezelf als ambtenaar kunt bevrijden van je eigen limiterende overtuigingen. De trots die ambtenaren koesteren op hun rol als ambtenaar, was opmerkelijk en de manier waarop vele ambtenaren op grote en kleine manieren experimenteren met civil entrepreneurship om slimmere en effectievere overheidsdiensten te creëren, zal ons voor altijd bijblijven. Die ervaring heeft ons opnieuw laten zien dat met de juiste ondersteuning en aanmoediging – en met een tikkeltje moed en doorzettingsvermogen – ondernemerschap kan bloeien in elke omgeving, ook in de publieke sector.

Kaatje, Maarten en Martin, de trekkers van dit project, bewezen dat civil entrepreneurship binnen de overheid geen utopie is. Dergelijke rolmodellen zijn cruciaal. Dankzij de beweging die zij op gang hebben gebracht, zullen hopelijk steeds meer civil entrepreneurs opstaan.

MOMENTEN VAN TROTS

Door Kaatje Molenberghs en Maarten van Leest (INO) en Julia Sophie Braem en Alina Czech (Vlerick Business School)

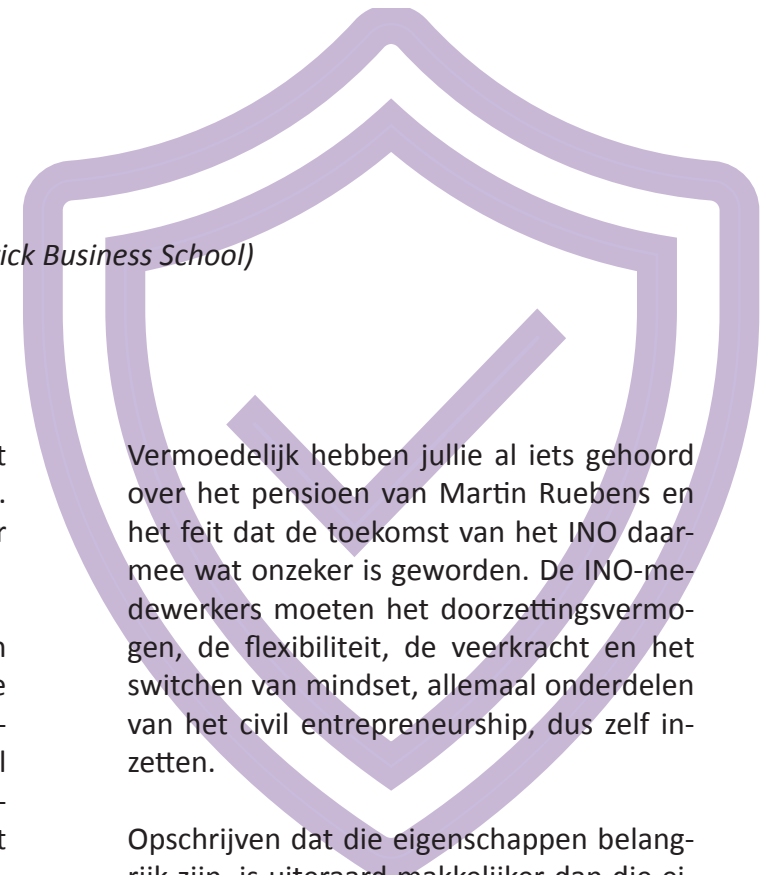
Wat civil entrepreneur nu precies inhoudt, is niet in een oogopslag duidelijk. De eerste keer dat iemand het je uitlegt, heb je even tijd nodig om het te plaatsen bij wat je al weet van werken in, of met een overheid. Dat merkten we keer op keer als we ons idee aan andere mensen probeerden uit te leggen. Maar na een kwartiertje zagen we bij die mensen altijd een vonk overslaan. Dat is het moment waarop ze enthousiaster beginnen te praten, mee beginnen na te denken en zo een eigen invulling geven aan het concept civil entrepreneur en de verzameling drivers, skill- en mindsets.

Voor ons als InnovatieNetwerk Overheid en Vlerick zijn dat de momenten waarop we ons het meest trots voelen, omdat dan de echte meerwaarde van het traject duidelijk wordt. Het gaat niet alleen om de rollen die je kunt opnemen, de taken die je kunt uitvoeren, of de vaardigheden die je onder de knie hebt. Die zijn uiteraard belangrijk, maar daar bestaan systemen en opleidingen voor.

De essentie van civil entrepreneurship zit volgens ons in de energie die je in je draagt. De zin die je hebt en die je uitstraalt om er samen iets van te maken.

En dan blijkt dat er veel mensen binnen en rond de Vlaamse overheid rondlopen die hier enthousiast over zijn en op een nieuwe manier willen samenwerken. Allemaal bewandelen ze hun eigen pad van civil entrepreneurship, soms zelfs zonder dat ze het zelf beseffen.

Ook binnen ons INO-Vlerickteam hebben we enthousiaste versnelmomenten gehad waarbij we op elkaars inzichten doorwerkten en tegelijkertijd onszelf beter leerden kennen. Het is enorm waardevol dat we een scherper beeld hebben van wat ons drijft, wat onze vaardigheden zijn (of juist niet) en welke mindsets andere invalshoeken kunnen geven. En we zijn er zeker van dat dat bij jullie ook mogelijk is.



Vermoedelijk hebben jullie al iets gehoord over het pensioen van Martin Ruebens en het feit dat de toekomst van het INO daarmee wat onzeker is geworden. De INO-medewerkers moeten het doorzettingsvermogen, de flexibiliteit, de veerkracht en het switchen van mindset, allemaal onderdelen van het civil entrepreneurship, dus zelf inzetten.

Opschrijven dat die eigenschappen belangrijk zijn, is uiteraard makkelijker dan die eigenschappen in praktijk brengen. Maar ook wij zullen met nog meer zin en energie blijven bijdragen aan onze maatschappelijke uitdagingen.

“Dat zijn de mensen die je in je team nodig hebt!”

WHAT'S IN A NAME?

Door Maarten van Leest (INO)

Ik geef toe dat ik het wat verkeerd had ingeschat. Ik werd zodanig enthousiast van het idee om de eigenschappen te inventariseren die de meer energieke en innovatieve leden van het netwerk leken te hebben, dat ik er eigenlijk niet bij stilstond hoe we de bundeling van die eigenschappen zouden noemen. Civil entrepreneur, een term die we de econome Mariana Mazzucato ooit in de mond hoorden nemen, dekte de lading redelijk. En we konden de term nog altijd aanpassen. Maar laten we eerlijk zijn, wie zou er nou struikelen over de naam die we ons 'kindje' zouden geven?

Nou, best wat mensen blijktbaar!

Een eerste en voor de hand liggende kritiek was dat civil entrepreneur een Engelstalige term is, en dat we Engelse termen binnen de Vlaamse overheid zo veel mogelijk vermijden. Sommige mensen vonden het ook wel prettig om een alternatief te krijgen voor het woord ambtenaar omdat dat woord in de loop van de jaren een negatieve connotatie heeft gekregen. Een alternatief is mogelijk 'ondernemer in maatschappelijk belang', maar de link met de overheid is dan helemaal verdwenen en de term ligt erg dicht bij 'sociale ondernemer'. Bovendien word je er niet bepaald enthousiast van!

Bij andere collega's had de term ambtenaar zeker z'n glans nog niet verloren. Zouden we het dan niet gewoon kunnen hebben over 'innovatieve ambtenaren', of zoals onze Nederlandse collega Rik Braams heeft bedacht, een 'activistische ambtenaar'? Inderdaad mooie Ne-

derlandstalige termen, maar de focus ligt bij die termen toch anders, dus dat was ook geen oplossing.

We hoorden ook collega's met passie vertellen dat ze zich eerder 'ondernemende civil servants' voelden en dat die term 'servant', als 'dienaar van het volk', zeker ook zijn waarde heeft. Moet een overheid eigenlijk wel ondernemend zijn, en niet alleen (of toch minstens vooral) faciliterend? En past dat ondernemend karakter dan wel bij de huidige werking van de Vlaamse overheid? Vervolgens denk je bij de term entrepreneur eerder aan 'economisch' en 'efficiënt'; iets wat misbruikt kan worden voor een zoveelste bezuinigingsoperatie. Vandaar dat we bij de naamkeuze toch wat langer hebben stilgestaan.

Zingeving is één van de centrale aspecten die we met het civil entrepreneur idee willen benadrukken. We zijn heel het INO-project immers begonnen vanuit een gevoel van trots en liefde voor de (Vlaamse) overheid.

De meningen verschilden, zelfs binnen één organisatie. Sommige collega's vonden de naam helemaal niet goed gekozen, voor interpretatie vatbaar, of juist heel sterk en actiegericht.

En, ... het is maar een naam, hè!

DE REIS VAN EEN MISSIE TOT EEN BORDSPEL

Door Alina Czech (Vlerick Business School)



Toen ik aan de reis van civil entrepreneurship begon, had ik geen idee wat me te wachten stond. Als onderzoeker was ik bekend met de concepten ondernemerschap en innovatie, maar het was een geheel nieuwe uitdaging om die toe te passen binnen de ambtenarij.

De missie was duidelijk: we zouden civil entrepreneurship verkennen. Maar wat betekent dat precies en vooral hoe pak je zo iets aan? We wilden iets tastbaars creëren, iets dat resoneerde met mensen op de werkvloer en nieuwsgierigheid prikkelde. Dat betekende dat ons project niet geïsoleerd kon worden ontwikkeld. Het vergde actieve samenwerking, die we op verschillende manieren vonden.

We begonnen met een intensieve literatuurstudie om vervolgens onze bevindingen te vrijmaken en te verfijnen door interviews met experts en focusgroepen. Dat leverde uiteenlopende input en feedback op, waardoor we ons concept continu konden aanpassen. In het besef dat ondernemerschap ingebakken zit in het DNA van particuliere bedrijven, legden we speciale nadruk op het begrijpen van hun perspectieven, naast die van belanghebbenden bij de overheid. Die interacties bleken van onschatbare waarde. Ze hielpen ons ons project duidelijker en doelgerichter te herdefiniëren en leidden tot het schrijven van een uitgebreide whitepaper over het concept van civil entrepreneurship.

Tijdens deze fase realiseerden we ons ook dat er behoefte was aan een praktische en boeiende manier om ons theoretische kader te implementeren. In samenwerking met het Finse World Of Insights hebben we onze whitepaper over civil entrepreneurship omgezet in een spel, waarmee we een leuke brug hebben tussen theorie en praktijk. Zo is civil entrepreneurship net een beetje meer toegankelijk en interessant voor iedereen die erin geïnteresseerd is.

De vraag is nu of jij klaar bent om je civil entrepreneurship naar een hoger niveau te tillen.

EN NU AAN DE SLAG ERMEE: ENKELE TIPS AND TRICKS

Door Julia Sophie Braem (Vlerick Business School)

In een tijd waarin maatschappelijke uitdagingen steeds complexer worden, vervullen civil entrepreneurs een essentiële rol bij het aanpakken van lokale problemen en het bewerkstelligen van positieve verandering. Maar hoe kan jij als aspirant-civil entrepreneur je ideeën nu omzetten in concrete acties die daadwerkelijk het verschil maken? Hier geven we wat tips en tricks hoe je relatief snel en effectief aan de slag kan met civil entrepreneurship.



1. Omarm je rol van civil entrepreneur

Als civil entrepreneur daag je de status quo wat uit om innovatieve oplossingen binnen de publieke sector te creëren. Je ziet de soms starre bestuurlijke omgeving als een kans om te experimenteren en vooruitgang te boeken.

2. Wacht niet op top-down veranderingen

Zoek naar wat mogelijk is in plaats van je te laten ontmoedigen door wat niet mogelijk is. De verandering begint bij jezelf. Zoek actief naar kansen om binnen het bestaande systeem aan de slag te gaan en te innoveren, binnen je eigen werkomgeving

3. Wat is jouw motivatie eigenlijk?

Civil entrepreneurs worden vaak gedreven door intrinsieke motivatie en vinden voldoening in maatschappelijke impact. Is dat bij jou ook zo? Denk eens na over jouw doel, wat jou drijft als civil servant. Komt je motivatie overeen met wat je in de wereld zet?

4. Ga op mindset-onderzoek

Onderzoek welke mindset jij op dit moment aanneemt. En bekijk eens wat de andere mindsets zijn die bij een civil entrepreneur passen. Verdiep je daar in! Experimenteer eens met het toepassen van een andere mindset en observeer welke resultaten dat brengt.

5. Verbind jezelf met anderen

Civil entrepreneurship doe je niet alleen. Idealiter bundel je je krachten met andere mensen in je directe omgeving. Mensen met eenzelfde missie, die dezelfde waarden hebben, hetzelfde beogen, maar een complementair profiel hebben als civil entrepreneur, met andere mindset en vaardigheden.

6. Ontwikkel en verruim je vaardigheden

Ongetwijfeld heb je al een algemeen beeld van waar je goed in bent, over welke vaardigheden je beschikt. Stem deze vaardigheden af met je job en je missie. Zijn ze op elkaar afgestemd? Is er misschien toch nog behoefte aan verdieping of verruiming van bepaalde vaardigheden?

7. Durf experimenteren

Leg de lat voor jezelf niet te hoog en start met kleinere experimenten. Probeer eens iets uit. Nadien kan je het experimenteren uitbreiden naar grotere projecten. Sta het jezelf toe om te mislukken en te leren uit je ervaringen. Niet alleen je baas, maar ook jij kan je omgeving omvormen naar ergens waar nieuwe ideeën getest en verfijnd worden zonder je te veel zorgen te maken voor eventuele mislukking.

8. Blijf bijleren en afleren

Je bent helemaal perfect en tegelijk nooit helemaal “afgestudeerd”. Er is altijd ruimte voor verbetering die is afgestemd op de steeds veranderende omstandigheden, context en vraagstukken. Blijf nieuwsgierig naar je eigen ontwikkeling. Blijf je bewust van je gedrag en mindset. En soms heb je wat bij te leren en soms heb je wat af te leren.

9. Jij bent de ander zijn grootste inspiratiebron

Door zelf civil entrepreneur te zijn of na te streven, worden anderen in je omgeving geïnspireerd. Wees je bewust van de kracht van voorleven. Een voorbeeld zijn voor anderen, door het gewoon te doen. Wat jij doet wordt opgemerkt. Het ene vuurtje zal een ander vuurtje aansteken.



THE GAME

Door Kaatje Molenberghs (INO)

Door een bordspel te ontwikkelen willen we het civil entrepreneurship tot leven wekken. Dat mensen elkaar enthousiasmeren en steunen als ze ergens tegenaan lopen. Dat ze zich als civil servant en als mens verder kunnen ontwikkelen. Want tijdens het spelen zijn we van nature nieuwsgierig, samenwerkend en actiegericht, wat de basis vormt voor leren.

We hebben een spel ontwikkeld waarbij je als civil entrepreneur kristallen moet verzamelen en terugbrengen naar het ruimteschip om zo de wereld te redden van de ondergang. Je gaat op pad met een bepaalde mindset en komt als team allerlei uitdagingen en situaties tegen. Na het spel heb je kennism gemaakt met het concept civil entrepreneurship en vooral, heb je zin om er meer mee aan de slag te gaan en er verder in te groeien.

Het spel kan gespeeld worden met zes spelers en je bent er waarschijnlijk zo'n drie kwartier zoet mee. Je speelt het als een team. Dat kan je eigen team zijn, of een samengestelde groep. Het spel is bedoeld voor ambtenaren en hun vrienden (of net minder-vrienden), van elk hiërarchisch niveau. Je hebt geen specifieke voorkennis nodig, alleen je ervaringen ... en natuurlijk je zin om je onder te dompelen in de wondere wereld van de civil entrepreneur!

Heb je zin gekregen om te spelen? Kijk even op onze website voor meer informatie en de afdruk-bestanden van het spel.

“Je kunt dat gebruiken als een spiegel: ken jezelf en leer jezelf kennen. Een civil entrepreneur onderneemt, ondanks de situatie.”



WAT IS JOUW MINDSET?

Door Sophie Braem (Vlerick Business School)



Er zijn twee fundamentele mindsets: een vaste mindset en een groeimindset. Individuen met een vaste mindset geloven dat vaardigheden en talenten aangeboren en onveranderlijk zijn. Ze vermijden uitdagingen uit angst om te falen, aanvaarden moeilijk feedback, en zien fouten als iets dat hun inherente gebrek aan capaciteiten bevestigt. Mensen met een groeimindset geloven dat vaardigheden en talenten kunnen worden ontwikkeld door toewijding en inspanning. Ze omarmen uitdagingen als

kansen om te leren, verwelkomen feedback als een kans om te groeien, en zien fouten als leermomenten die hen helpen vooruitgaan.

Onze mindset heeft diepgaande implicaties voor de manier waarop we omgaan met vaardigheden, uitdagingen, inspanningen, feedback en tegenslagen. Een groeimindset stimuleert een houding van voortdurende ontwikkeling en veerkracht bij tegenslagen, terwijl een vaste mindset vaak leidt tot vermijding van uitdagingen en beperkte groei.

Daag jezelf uit om te zien of je kunt herkennen welke mindset er achter elk van de onderstaande uitspraken schuilt:

- “Hoewel ik niet meteen uitblink, weet ik dat ik door inspanning en doorzettingsvermogen steeds beter kan worden.”
- “Als ik niet meteen goed presteer, is het duidelijk dat ik niet de benodigde aanleg heb voor dit soort taken.”
- “Ik probeer dingen waarvan ik zeker weet dat ik ze goed kan uitvoeren.”
- “Ik ben bereid om nieuwe uitdagingen aan te gaan, zelfs als ze moeilijk lijken.”
- “Feedback is een aanval op mijn bekwaamheid. Je kunt feedback het best zo veel mogelijk vermijden.”
- “Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden vergt tijd en geduld.”

Voor civil entrepreneurs is een groeimindset essentieel, niet alleen bij zichzelf, maar ook bij de personen rondom hen. Door een omgeving te creëren waarin leren en ontwikkelen centraal staan, kunnen organisaties duurzame groei en innovatie stimuleren. Dat begint bij het herkennen en beïnvloeden van de mindset van individuen, waarbij het omarmen van uitdagingen en het zien van feedback als een kans cruciaal zijn voor succes.

In de wereld van civil entrepreneurship is mindset niet louter een concept, maar een sleutel tot het ontsluiten van potentieel en het bereiken van blijvende impact.

“Goed dat er aandacht is voor het team en niet (alleen) voor het individu.”

HOE KAN HET GEDACHTEGOED VAN HET CIVIL ENTREPRENEURSHIP HELPEN BIJ EEN REORGANISATIE?

Door Kaatje Molenberghs (INO)

Een eerste concrete toepassing van denken in een andere mindset was de ontwikkeling van een canvas over de mindset van een civil entrepreneur naar aanleiding van een vraag van het Departement Mobiliteit en Openbare Werken. Het canvas was ter ondersteuning van een inspiratiesessie met als doel een deel van de medewerkers meer handvaten te geven om proactief een interne reorganisatie in te stappen (in het kader van hun ontwikkeling van de interne ‘Xperta-groep’).

De MOW-collega’s hadden een aantal uitdagingen geformuleerd waar ze in de reorganisatie mee worstelden. Er werd gevraagd aan de deelnemers om die uitdagingen te benaderen vanuit verschillende mindsets die passen bij een civil entrepreneur en te ervaren hoe een andere mindset een andere oplossing kan bieden. Daarnaast was er

ruimte om vaardigheden te identificeren om de uitdagingen efficiënter en beter te kunnen aangaan.

De ervaring leert ons dat het niet eenvoudig is om vanuit een andere mindset te denken. De deelnemers slaagden er toch in om hun oude patronen en denkwijzen over de uitdagingen (even) te doorbreken. Ze werden uitgenodigd om te denken in termen van opportuniteiten in plaats van beperkingen. Een mooi neveneffect was de teamgeest die ontstond en het empowerende effect. Zelfs ingenieurs konden die insteek wel smaken. [Met link naar de canvas op de website n een foto/beeld van de canvas, wordt nog aangeleverd]

DE CIVIL ENTREPRENEUR EN DE SAMENWERKENDE OVERHEID

Door Peter De Greef (Contutti)

Om als ondernemers te kunnen werken op het snijvlak van overheid en samenleving, hebben we een ondersteunende omgeving nodig waarin civil entrepreneurs kunnen floreren. De ontwikkeling van de civil entrepreneur en de samenwerkende overheid gaat dan ook hand in hand. Door een ondersteunende omgeving, faciliterend leiderschap en strategische allianties kunnen civil entrepreneurs hun potentieel volledig benutten.

Voor civil entrepreneurs is het belangrijk dat ze zich kunnen richten op thema's die aansluiten bij hun drijfveren, en om ontwikkelingskansen te krijgen waarin ze door samenwerking en ontmoeting met relevante interne en externe personen voortgang in hun project mogelijk maken. Ze gedijen goed in organisaties die openstaan voor innovatie, maar ook bewaken dat de (overheids)middelen zorgvuldig ingezet worden.

Samen faciliterend leiderschap opnemen is essentieel voor het succes van civil entrepreneurs. Inhouse-vorming die gericht is op professionele (en persoonlijke) ontwikkeling is voor gangmakers van samenwerking en transitie cruciaal. Door van collega's te leren en samen te werken, kunnen civil entrepreneurs hun mindset aanscherpen en hun skillset verdiepen. Onze ervaring laat zien dat teamvorming civil entrepreneurs in staat stelt om écht het verschil te maken. Samenwerken met bondgenoten in procesteams helpt hen maatschappelijke vraagstukken effectiever aan te pakken. Met die procesteams kunnen ze allianties vormen waarmee ze de ontwikkeling en toepassing van een strategie met die partners kunnen aanzwengelen. Om te komen tot gedeelde ambities, vanuit een focus op relevante uitdagingen, is een doordachte aanpak noodzakelijk, waarvan netwerkopbouw, spelregels en planning deel uitmaken. Dat vereist de inzet van specifieke vaardigheden en skills en biedt tegelijk kansen voor verdere ontwikkeling.



DE NOOD AAN GOEDE POTGROND EN VOLDOENDE ZON EN WATER.

Door Peter van Humbeek (SERV)

Ze bestaan, ook in Vlaanderen. En we hebben ze hard nodig. Ambtenaren die als civil entrepreneur de handschoen opnemen. Die vanuit een ondernemende actiementaliteit en mobiliserende samenwerkingscompetenties zaken in beweging zetten, silo's doorbreken en grenzen verleggen, om zo maatschappelijke opgaven beter aan te pakken of plekgebonden te werken aan transitie.

Dat gebeurt vaak vanuit een grote persoonlijke drive, niet zelden in combinatie met andere opdrachten en met beperkte steun. Het is positief dat dit kan, maar het is geen duurzaam model. Het vreet energie en mensen houden dat niet vol. We moeten dus op zoek naar een ander model.

“Dat geeft je een taal om uit te leggen wat er nodig is of waar je naar op zoek bent.”

We hebben nieuwe verhoudingen tussen politiek en ambtenarij nodig, waarbij de politiek vooral de doelen bepaalt, maar vervolgens ambtenaren de ruimte geeft om samen met belanghebbenden oplossingen te vinden. We moeten naar een overheidsorganisatie waar samenwerken rond gezamenlijke opgaven centraal staat en niet alles draait rond de ambtelijke organisatie en de eigen regels en processen. We hebben een beleidscultuur nodig die minder risicomijdend is en er meer voor openstaat om in een veilige context nieuwe ideeën en oplossingen uit te proberen buiten de platgetreden gebaande paden. We moeten civil entrepreneurs beter ondersteunen en investeren in de ontwikkeling van de mindsets, attitudes en vaardigheden die daarvoor nodig zijn.



COLOFON

Redactie: Julie Sophie Braem (Vlerick Business School) en Kaatje Molenberghs en Maarten van Leest (INO)

Verantwoordelijke uitgever: Vlerick Business School en INO

Fotografie: Kaatje Molenberghs, Julie Sophia Braem en Sputnik Media

Grafische vormgeving: Ingrid Van Rintel, Team Communicatie & Marketing

Depotnummer D/2024/3241/305

September 2024

