

Jong ondernemerschap

Karijn Bonne

JONG ONDERNEMERSCHAP

Hoe jongeren **werk** en
ondernemerschap hertekenen

P E L C K M A N S

INHOUD

Inleiding	9
Hoofdstuk 1. Waarom jong ondernemerschap ertoe doet	15
• Arbeidsmarkt in verandering: een mindshift in flexibiliteit	17
• De arbeidsmarkt in cijfers	19
• Wat drijft jonge ondernemers?	21
• Diverse paden van ondernemerschap	25
• De rol van digitale platformen	35
• Tot slot: Jong ondernemerschap vraagt om een nieuwe bril	36
Hoofdstuk 2. Jongeren combineren flexibel	39
• Flexibel combineren als strategie	39
• Ambitie ≠ altijd doorgroeien	44
• Hoe jongeren de spelregels herschrijven en wat dat vraagt van de omgeving	45
• Werk-privé krijgt een nieuwe betekenis	48
• Tot slot: Combineren is geen uitzondering meer	50
Hoofdstuk 3. Ondernemen vraagt vertrouwen	53
• Het is geen óf-óf meer	54
• Hoe maken we dit werkbaar binnen organisaties?	55
• Niet elke job laat hetzelfde toe	60
• Succesfactoren voor een cultuur van vertrouwen	62
• Tot slot: Vertrouwen geef je niet, je organiseert het	67

Hoofdstuk 4. Ondernemen is leren voor het leven 69

- Ondernemingszin versus ondernemerschap: het verschil maakt uit 70
- Wat leren jongeren écht van ondernemen? 74
- Kun je dit leren? 80
- Hoe maken we ondernemend leren mogelijk, ook binnen organisaties? 86
- Tot slot: Ondernemen als leerschool voor het leven 90

Hoofdstuk 5. Ondernemen is geen Instagram-sprookje 93

- De roze bubbel van ondernemen 93
- De realiteit achter het succesbeeld 95
- Van droom naar realiteit: wat blijft en hoe begeleiden we? 102
- Tot slot: Inspiratie werkt pas als je ook de achterkant toont 105

Hoofdstuk 6. Representatie werkt 109

- Waarom representatie werkt: de rol van rolmodellen 111
- Welke vormen van representatie zijn er? 113
- Wie is er verantwoordelijk voor representatie? 117
- Representatie als hefboom 118
- Tot slot: Representatie is geen extraatje, het is een hefboom 120

Hoofdstuk 7. Niet iedereen start gelijk 123

- Ondernemerschap als spiegel van ongelijkheid 123
- De lat mag blijven liggen, de drempels moeten weg 130
- Wat kunnen professionals doen? 131
- Gelijkwaardigheid vraagt maatwerk 132
- Tot slot: Van uitzonderingen naar systeemverandering 133

Hoofdstuk 8. Niet alleen jongeren moeten veranderen 135

- Van lineaire loopbaan naar fluïde realiteit 135
- Definitie: wie bepaalt wat ondernemerschap is? 136
- Symboliek is niet genoeg: van ondernemingsnummer naar beschermde speelruimte 137
- Wat vraagt dit van hr en leidinggevendenden? 139
- Wat vraagt dit van onderwijs, jeugdwerk en beleid? 141
- Tot slot: Verandering is geen generatiekwestie 147

Hoofdstuk 9. Samen ondernemen: wat we nu moeten doen 151

- Wat hebben we geleerd? 151
- Wat organisaties kunnen doen 152
- Wat onderwijs, jeugdwerk en beleid kunnen doen 153
- Wat dit vraagt van jongeren zelf 153
- Slotnoot: Samen de toekomst herschrijven 154

Eindnoten 157



INLEIDING

Waarom ik dit boek schrijf.

Ze zijn vrienden van mijn kinderen of van mij, jongeren uit onze wijk, studenten in mijn lessen of workshops, of deelnemers aan mijn sessies. Steeds vaker hoor ik hen zeggen: 'Studeren? Wat heeft dat nog voor zin? Kijk naar X of Y, geen diploma, wel een eigen business, rijk voor hun dertigste.'

Het is een uitspraak die me raakt. Niet omdat ik hun ambitie niet begrijp, integendeel. Maar omdat ik ook zie wat er vaak achter die droom zit: sociale media die het ondernemerschap afbeelden als een snelkoppeling naar vrijheid en rijkdom. Influencers die een luxeleven tentoonstellen waar de meesten onder ons niet aan kunnen tippen. En jongeren die denken dat die droom voor iedereen binnen handbereik ligt.

Tegelijk hoor ik een heel ander verhaal. Van jongeren die dromen van een eigen zaak, niet omdat ze rijk willen worden, maar omdat ze op de arbeidsmarkt geen eerlijke kans krijgen. Omdat ze met een hoofddoek, een migratieachtergrond of een minder krachtig netwerk telkens opnieuw tegen muren botsen. Zij willen ondernemen uit zelfbescherming, uit verlangen naar autonomie, naar trouw kunnen blijven aan hun waarden. Ook zien we de arbeidsmarkt veranderen. Sinds ik dit boek begon te schrijven, komen er door de impact van AI signalen van pas afgestudeerden die moeilijk of niet aan een job raken. Ondernemen als alternatief zal relevanter worden.

In beide verhalen zie ik jongeren die het heft in eigen handen willen nemen. Jongeren die de regels van de arbeidsmarkt uitdagen, of ze nu geboren zijn in privilege of in achterstelling. Ze studeren én werken, combineren een job in loondienst met een eigen project, of bouwen een portfolio van verschillende kleine opdrachten. Voor hen is dat geen uitzondering, maar de nieuwe norm. Die realiteit zie je ook in de cijfers: nog nooit hadden zoveel Vlamingen een tweede job, een flexi-job of een job als zelfstandige, kopt *De Tijd*.¹ En ik snap hen.

Zelf werk ik intussen 25 jaar in het hoger onderwijs. Ik heb het ondernemers-ecosysteem voor jongeren zien ontstaan en groeien. Ik zag hoe jongeren en studenten konden proeven van ondernemen: via projecten, coaching, netwerken, events en wedstrijden. En ik zag ook hoe ze dankzij digitale tools, platformen en sociale media al op jonge leeftijd dingen konden uitproberen. Niet pas na hun diploma, maar al op hun 15^e of 17^e.

De covid-jaren hebben dat alleen maar versterkt. Jongeren zagen hoe snel zekerheid kon wegvallen, hoe broos het leven eigenlijk is. In plaats van plannen uit te stellen, leerden ze: als je iets wilt doen, doe het nu. Niet morgen, niet later. Niet wachten tot je diploma of vaste job. Die urgentie voedt hun ondernemerschap: ze willen leven, niet gewoon overleven.

Dat is hoopgevend. Ondernemerschap is niet langer een ver-van-je-bedshow. Jongeren zien vandaag snel wat ze kunnen, waar ze energie van krijgen, en waar ze misschien hun eigen weg in willen zoeken.

Tegelijk hoor ik mensen van mijn generatie, leidinggevend, collega's, werkgevers ... zuchten over 'de jongeren van vandaag'. Ze zouden minder ambitieus zijn, te veel met zichzelf bezig zijn, te snel op hun strepen staan. En eerlijk? Ik begrijp die reactie soms, ik had die ook als leidinggevende.

Ik ben opgegroeid met het idee dat je werkt om vooruit te komen, dat trouw aan je werkgever loont, dat werk vooropstaat. Maar steeds vaker vraag ik me af: hadden wij het bij het rechte eind? Of zijn zij gewoon aan het herstellen wat wij misschien te lang als normaal hebben beschouwd?

Wat vaststaat: we begrijpen elkaar niet altijd. En net daarom is dit boek nodig. Dit boek gaat over hoe ondernemende jongeren de spelregels van werk veranderen, en wat we moeten doen om daar rechtvaardig én slim op in te spelen.

Ik schrijf dit boek om de kloof tussen ondernemende jongeren en professionals te helpen overbruggen. Niet om jongeren te verheerlijken of werkgevers te wijzen op hun fouten, maar om nuance te brengen. In het bijzonder richt ik me tot hr-professionals, leidinggevend, onderwijs- en jeugdwerkers én beleidsmakers die mee vormgeven aan de toekomst van ondernemen en werk.

Om te tonen dat jong ondernemerschap vele gezichten heeft: van de influencer tot de sociale ondernemer, van de freelancer in bijberoep tot de intrapreneur in loondienst.

Om werkgevers, coaches, beleidsmakers en begeleiders te helpen zien dat ondernemende jongeren geen bedreiging zijn, maar een kans.

En ja, misschien ook omdat ikzelf al jaren balanceer tussen vernieuwing zoeken en zekerheid behouden. Omdat ik me thuis voel in intrapreneurschap, maar steeds vaker droom van eigen projecten, vrijheid en 'werken waar en wanneer ik wil'. Ook al ben ik dan zo jong niet meer, ik leer van hen. En ik schrijf dit ook vanuit een gelaagde positie. Ik heb vandaag veel kansen en een veilige professionele basis met een goede job. Tegelijk weet ik hoe het voelt om zonder vanzelfsprekend netwerk of zonder financiële buffer je weg te moeten zoeken. En via mijn gezin, mijn studenten, mijn onderzoek en mijn werk zie ik van dichtbij hoe afkomst, naam, geloof, gender en sociale klasse bepalen wie sneller als talent, ondernemer of leider wordt gezien. Dit boek gaat voor mij niet alleen over ondernemerschap, maar ook over ruimte krijgen om te proberen.

En tegelijk gaat het wél over ondernemerschap. Over jongeren die echt willen bouwen, klanten zoeken, risico nemen, groeien, inkomsten creëren en impact maken. Alleen wil ik dat ondernemerschap breder en eerlijker bekijken dan het klassieke beeld van de snelle start-up of de ondernemer die vooral economisch succes nastreeft.

Daarom is dit een uitnodiging om anders te kijken. Voor iedereen die met jongeren werkt, en vooral mét hen wil bouwen aan de toekomst van werk.

In dit boek verkennen we hoe jong ondernemerschap vandaag vorm krijgt en wat dat betekent voor leren, werk en leven. We starten met waarom jong ondernemerschap ertoe doet (hoofdstuk 1). We plaatsen het in de context van een veranderende arbeidsmarkt, brengen de belangrijkste cijfers samen en tonen welke drijfveren en ondernemende paden jongeren vandaag bewandelen. Daarna kijken we hoe jongeren werk, studie en ondernemen combineren, en waarom dat voor hen geen uitzondering maar vaak een bewuste strategie is (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 zoomen we in op vertrouwen: wat vraagt het van organisaties om ondernemerschap binnen én buiten de job bespreekbaar en werkbaar te maken?

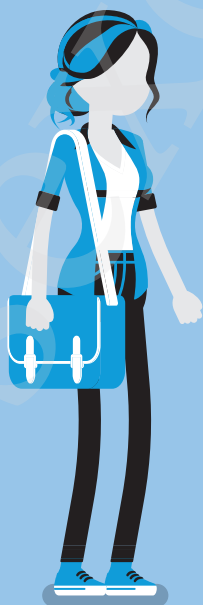
In hoofdstuk 4 bekijken we ondernemen als leerschool: welke vaardigheden ontwikkelen jongeren onderweg, ook wanneer hun project tijdelijk is of stopt? Hoofdstuk 5 doorprikt het succesbeeld van de sociale media en toont de harde realiteit van ondernemerschap, onder meer twijfel, financiële druk, discipline, mentale belasting, eenzaamheid enzovoort. Vervolgens gaan we dieper in op representatie (hoofdstuk 6): wie wordt als ondernemer gezien, wie herkent zich in dat beeld en wie krijgt toegang tot kansen? In hoofdstuk 7 kijken we naar de startlijn zelf, want niet elke jongere vertrekt met dezelfde financiële, sociale, culturele en mentale bagage. In hoofdstuk 8 draaien we het perspectief om. Dan gaat het niet langer alleen over wat jongeren moeten leren of bewijzen, maar over wat organisaties, onderwijs, jeugdwerk en beleid anders kunnen organiseren opdat ondernemende jongeren hun ding kunnen doen. We eindigen in hoofdstuk 9 met de vraag wat we nu samen moeten doen om jong ondernemerschap niet als uitzondering te behandelen, maar als signaal voor de toekomst van werk.

Ik schreef dit boek niet alleen. Heel veel koffies en gesprekken zijn hieraan voorafgegaan. Veel van de voorbeelden in dit boek zijn gebaseerd op gesprekken met jonge ondernemers, studenten, freelancers, changemakers en creatievelingen. Hun verhalen tonen de rijkdom, de worsteling én de schoonheid van ondernemen op jonge leeftijd. Bedankt Majan, Semya, Aaron, Silva, Amélie, Candy, Ferdaous, Sofie, Jean-Luc, Mariama, Mariemme, Anass, Rayan, Zaraï en Khadija voor jullie openheid en vertrouwen en de verhalen die jullie wilden delen.

De inzichten, expertise en reflecties van verschillende experts hebben deze publicatie mee vormgegeven en verrijkt. Hun bijdragen hielpen mij om scherper, breder en dieper te kijken naar wat ondernemerschap vandaag betekent voor jongeren. Ik koos deze experts niet omdat ze samen het hele veld vertegenwoordigen, maar omdat ze elk iets zien wat ik in dit boek nodig had: hoe organisaties omgaan met ondernemende medewerkers, hoe ondernemend leren werkt, wat representatie doet, waar jongeren zonder netwerk op botsen, en welke rol jeugdwerk, onderwijs en beleid kunnen spelen. Hun stemmen hielpen mij om de verhalen van jongeren niet alleen te vertellen, maar ook beter te begrijpen. Hun visie apprecieer ik ten eerste en hun betrokkenheid maakt dit boek sterker. Met oprechte dank aan:

- David Ducheyne: voorzitter van hrpro.be, de Belgische vereniging van HR Professionals en eigenaar van het adviesbureau Otolith
- Soraya Hayani: medeoprichtster en voorzitter van Fleks

- Valerie Thoen: Interim hr manager en mede-eigenaar van een B&B
- Hassan Al Hilou: oprichter van vzw CAPITAL
- Lien Warmenbol: oprichtster en CEO van #SheDIDIT
- Bart Derre: directeur van E-Lab HOGENT, leerstoelhouder van de Leerstoel Ondernemend Leren van Xerius-HOGENT-VUB en managing partner bij The BEE



HOOFDSTUK 1.

WAAROM JONG ONDERNEMERSCHAP ERTOE DOET

Amélie (25) begon op haar 22 als fulltime zelfstandig fotograaf. Sinds 2024 neemt ze er een job bij in een reisbureau. Van dinsdag tot en met donderdagmiddag werkt ze in een team. De andere dagen van de week werkt ze aan haar eigen projecten als fotografe. Haar verhaal laat zien waar dit boek over gaat: jongeren kiezen steeds minder voor één vast carrièrepad. Ze combineren, schakelen, proberen uit en zoeken werkvormen die passen bij wie ze zijn. Voor organisaties is de vraag niet langer of ze daarmee moeten omgaan, maar eerder hoe. Met dit eerste hoofdstuk leggen we de basislaag: we tonen waarom jong ondernemerschap vandaag geen randfenomeen is, maar een structurele verschuiving die alle volgende hoofdstukken kleurt.

Cijfers tonen de honger naar ondernemen: bijna de helft van de Vlaamse jongeren onder de 25 jaar overweegt om een eigen zaak te starten.² Jong ondernemerschap is dus geen tijdelijke hype en ook niet het verhaal van enkelen. Het is eerder een structurele verschuiving in de manier waarop deze generatie naar werk, vrije tijd en persoonlijke ontwikkeling kijkt en ze organiseert.

Dat heeft ook gevolgen voor organisaties. Hoe ga je om met jonge medewerkers die willen ondernemen, maar ook verbonden willen blijven met je organisatie? Hoe geef je hun de ruimte om te groeien, zonder ze te verliezen?

Dé jongere bestaat uiteraard niet. Niet iedereen wil en hoeft te ondernemen, sommigen zijn perfect gelukkig met een job zonder meer en dat is oké. Onderzoek bevestigt dat er hoge ambities zijn maar ook obstakels, afhankelijk van het profiel.

Recente studies naar gen Z-ondernemerschap tonen telkens dezelfde patronen: jongeren koppelen ondernemen aan autonomie, flexibiliteit, meerdere inkomstenbronnen en maatschappelijke betekenis. Tegelijk botsen ze op drempels zoals

startkapitaal, financiële kennis, netwerk en mentoren. Die combinatie van ambitie en obstakels loopt als een rode draad door dit boek.

Wat de meeste jongeren vandaag wel gemeen hebben, is dat ze minder denken in termen van de ladder, het klassieke carrièrepad naar boven, maar meer in paden: parallel en/of tijdelijk, cyclisch. Dat vraagt begeleiding die niet één uitkomst bevoordeelt, maar groei in meerdere richtingen mogelijk maakt, het zogeheten klimrek.

Sommige jongeren verbergen hun zijprojecten uit angst voor oordeel of conflict over tijd of engagement. Transparante afspraken en een psychologisch veilig klimaat zijn essentieel om zowel de betrokkenheid als het leerrendement te verhogen. Neem bijvoorbeeld Tomas die in een vastgoedkantoor werkt. In zijn vrije tijd organiseert hij met zijn broer en zus jaarlijks een muziekfestival en hij bouwt ook aan een app. Voor de organisatie van het festival neemt hij vakantie, in alle transparantie en in overleg met zijn werkgever. Maar aan de app werkt hij in alle stilte. Hij vindt het erg spijtig dat hij hierover (nog) niets kan delen, hij durft niet, ook niet op sociale media, uit schrik voor vooroordelen van zijn werkgever tegenover zijn huidige betrokkenheid bij het werk en zijn carrièreaspiraties.

En dat is jammer, want jonge ondernemers zijn net een troef. Ze brengen vaardigheden mee die organisaties vandaag broodnodig hebben. In een krappe arbeidsmarkt zijn bedrijven die inzetten op flexibiliteit en intrapreneurship beter gewaard om talent aan te trekken én te behouden.³ Of het nu gaat om zijprojecten of interne innovatieprojecten: ondernemend gedrag is een motor voor vernieuwing.

Daarom bieden we in dit boek een inspirerend perspectief op jong ondernemerschap. Geen start-up romantiek, wel een genuanceerd beeld van de vele paden die jongeren bewandelen: van sociale initiatieven tot flexibele bijberoepen en intrapreneurship. Met oog voor alle jongeren, dus ook wie minder kansen heeft. Met cijfers, verhalen en expertenstemmen biedt dit boek taal en houvast om jonge ondernemers beter te begrijpen en te ondersteunen.

Dit eerste hoofdstuk legt de basis. We bekijken hoe de arbeidsmarkt verandert, welke cijfers de groei van jong ondernemerschap tonen, wat jongeren drijft en welke vormen hun ondernemerschap vandaag aanneemt.