

IMPACTGEDREVEN ONDERNEMEN

IMPACTGEDREVEN ONDERNEMEN

**AAN DE SLAG MET SOCIALE
BUSINESSMODELLEN**

Pol Bracke & Tom Van Wassenhove



**ACADEMIA
PRESS**

Uitgeverij Academia Press
Prudens Van Duyseplein 8
9000 Gent
België

www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 978 90 382 2451 0
D/2015/4804/33
NUR 780

Pol Bracke en Tom Van Wassenhove
Impactgedreven ondernemen
Gent, Academia Press, 2017, VI + 146 p.

Tweede druk, 2017
Eerste druk, 2015

Vormgeving Press Point.be

© Pol Bracke en Tom Van Wassenhove & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

	VOORAF	1
DEEL 1	DE VOEDINGSBODEM VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	5
	De maturiteitsniveaus van MVO	6
	Context	8
	Kwantiteit en kwaliteit	10
	Criteria	12
DEEL 2	NAAR EEN IMPACTGEDREVEN BUSINESSMODEL	17
	Wat is een businessmodel?	18
	Innovatieve modellen	19
	Drie niveaus	21
	Impact Driven Business Modelling (IDBM)	22
	Hoe IDBM gebruiken?	27
	De vragen achter de radertjes	28
	Tot slot	44
DEEL 3	VERANKERING VAN SOCIALE DOELSTELLINGEN	47
	CASE 1 De Stuyverij	49
	CASE 2 Fitclass	63
	CASE 3 Roof Food	77
DEEL 4	RADERWERK IN BEWEGING	87
	CASE 4 Velo	89
	CASE 5 Lekker Gec	101
	CASE 6 Passwerk	113
	CASE 7 Het Facility Punt	123
	CASE 8 Labeur	133
	BIBLIOGRAFIE	145

VOORAF

Wat ook het opzet van een boek is, het moet aangenaam en boeiend zijn om te lezen. Dat uitgangspunt beschouwen we als een *conditio sine qua non* en hebben we zeer ter harte genomen. Maar tegelijkertijd willen we met dit boek de brug slaan met de praktijk van sociaal ondernemerschap, niet alleen door heel wat bedrijfscases uitgebreid voor te stellen en te becommentariëren, maar vooral door een methodiek aan te reiken waarmee u als lezer aan de slag kan en (bepaalde aspecten van) de businessmodellen van de besproken cases kan analyseren.

Met de methodiek IDBM (Impact Driven Business Modelling) als leidraad, lichten we de bedrijfsmodellen door, leggen verbanden, tonen aan hoe de verschillende aspecten van een sociaal businessmodel met elkaar in relatie staan en elkaar beïnvloeden.

We nodigen u uit hetzelfde te doen, met een case uit het boek of één van een andere onderneming, of misschien wel met uw eigen business(idee). Het losse werkblad met onze IDBM-methodiek, die u in het boek terugvindt, helpt u daarbij en stelt u in staat om concepten uit te tekenen, verbanden te ontdekken en tot nieuwe inzichten te komen.

Kortom, met dit boek bieden we u 3-in-1: voor lectoren en studenten is dit een werkinstrument dat toelaat om businessmodellen kritisch door te lichten, en onder meer de verankering van de sociale doelstellingen in het verdienmodel en de bedrijfsprocessen te toetsen. Voor startende, maar ook voor de al actieve sociale ondernemers is het een steun om, via inspirerende voorbeelden, een doordacht businessmodel uit te werken waarin de sociale en economische doelstellingen elkaar versterken. En voor al diegenen die interesse tonen in sociaal ondernemerschap geeft het een gedetailleerde inzicht in de praktijk van sociale ondernemers.

Heel wat mensen hebben, vaak onbewust, een positieve bijdrage geleverd aan de realisatie van dit boek en verdienen dan ook onze oprechte waardering en dank. Op het gevaar af sommigen te vergeten, bedanken we graag enkele

mensen expliciet, niet het minst Danny Neudt, ex-directeur van De Punt, voor de aangename en altijd inspirerende informele babbels. Kaat Peeters en Caroline Godts, respectievelijk directeur en kennismanager bij de Sociale Innovatiefabriek, hebben ons met hun gedrevenheid en zeer gewaardeerde deskundigheid extra gemotiveerd. Bruno D'hont en Matthijs van der Want van het Centrum voor Ondernemen droegen in belangrijke mate bij tot de uitwerking van de methodiek. Ines Rothmann, coördinator van Coopkracht, bezorgde ons interessante informatie. Tot slot gaat onze dank uiteraard uit naar alle sociale ondernemers die bereidwillig meegewerkt hebben aan de interviews en de doorlichting van hun organisatie. Zonder hen was dit boek nooit tot stand gekomen.

Veel lees-, werk- en analysegenot!

De auteurs

DEEL 1

DE VOEDINGSBODEM VAN SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), corporate social responsibility (CSR), duurzaam ondernemen, sociaal ondernemen: met zoveel termen die dicht bij elkaar liggen dreigt een Babylonische spraakverwarring. Zijn dit verschillende vlaggen die dezelfde lading dekken? Wordt de ene term gewoon vervangen door de andere omdat de houdbaarheidsdatum bijna overschreden is? Of omdat, zoals met MVO het geval is, de term zo vaak onterecht gebruikt werd dat hij helemaal uitgehold is?

De realiteit is complexer dan dat. Sociaal ondernemerschap is niet zomaar onderling verwisselbaar met MVO en/of CSR. Sociaal ondernemerschap is een geïntegreerde vorm van MVO, een bedrijfsvoering waar het maatschappelijke doel centraal staat. Wat dat concreet inhoudt en hoe en waarom sociaal ondernemerschap steeds meer weerklank krijgt, is het kernthema van dit inleidende deel.

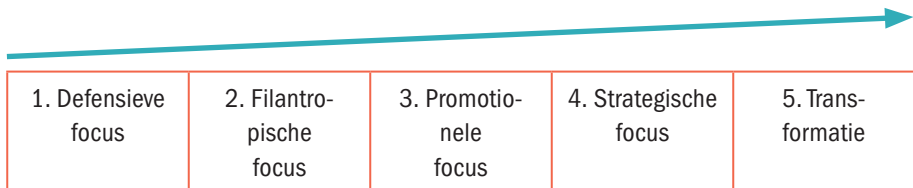
Om een goed begrip te krijgen van sociaal ondernemen, is het nodig om eerst in te zoomen op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast gaan we ook in op enkele maatschappelijke, economische en politieke tendensen die een invloed hebben op de ontwikkeling van sociaal ondernemerschap.

De maturiteitsniveaus van MVO

“MVO is een concept waarbij bedrijven in het kader van hun bedrijfsactiviteiten en in hun relaties met andere partijen (stakeholders) vrijwillig aandacht aan sociale kwesties en het milieu schenken”, zo definieert de Europese Unie. Maar deze definitie is behoorlijk ruim. Bovendien heeft de toenemende aandacht voor MVO tot gevolg gehad dat het begrip soms werd gehanteerd als een ‘nice to have’, als iets waar men activiteiten rond ontwikkelt ‘om mee te zijn’. Een dergelijk uitgangspunt leidt zelden tot een gefundeerd, doordacht en duurzaam MVO-beleid.

Het zette de Zuid-Afrikaanse professor Wayne Visser¹, internationaal een van de belangrijkste referenties inzake MVO, ertoe aan om te stellen dat MVO gefaald heeft en dringend aan herbronning toe is. Zijn argumentatie is even eenvoudig als scherp: alle MVO-initiatieven ten spijt, blijft de gezondheid van zowel de planeet als de maatschappij achteruit gaan. Dus vindt Visser dat er behoefte is aan een meer fundamentele benadering van Corporate Social Responsibility – de internationale term voor MVO.

FIGUUR 1. MATURITEITSNIVEAUS IN CSR (WAYNE VISSER, 2011)



Visser onderscheidt verschillende maturiteitsniveaus in CSR². Het eerste is veeleer defensief en uit zich in ad-hoc interventies. Op dat niveau bevinden zich organisaties die zich om sociale en/of milieugerelateerde onderwerpen bekommeren omdat de wetgeving of de publieke opinie hen daartoe verplicht. Het tweede niveau (filantropie) omvat liefdadigheidsprojecten die zich richten naar specifieke externe doelgroepen. Met andere woorden: los van de bedrijfsactiviteiten doet men af en toe eens een actie voor het goede doel. Dat is niet verkeerd, maar het is wel iets anders dan maatschappelijk verantwoord *ondernemen*.

1 Wayne Visser is senior associate aan de University of Cambridge Programme of Sustainability Leadership, professor Sustainability aan het Magna Carta College in Oxford en professor CSR aan de La Trobe Graduate School of Management in Australië. Hij is tevens oprichter en directeur van de denktank CSR International.

2 In zijn boek *The Age of Responsibility – CSR 2.0 and the new DNA of Business* (2011).

In de derde fase primeert de promotionele focus. Het komt erop neer dat ondernemingen CSR gebruiken om aan *branding* en reputatiemanagement te doen. Daar is volgens Visser niets mis mee, zolang je niet in die fase blijft steken. Op dat niveau van MVO bevindt de organisatie zich overigens in een kwetsbare positie. In een steeds kritischer en mondiger wordende samenleving val je vroeg of laat door de mand als je MVO enkel gebruikt om het eigen blazoen op te poetsen. En dan word je afgestraft. Maar hoe dan ook is er al een link met de business, wat dus een stap verder gaat dan pure liefdadigheid, argumenteert Wayne Visser.

Want om die integratie in de business is het hem te doen. Het volgende niveau wordt bijgevolg bereikt door bedrijven die erin slagen om een strategische toets toe te voegen. Bedrijven die CSR integreren in hun bedrijfsbeleid en rapporteren over de impact van hun activiteiten op milieu en maatschappij. Een bekend voorbeeld daarvan is Colruyt. De warenhuisketen was in 1999 een van de eerste bedrijven die een eigen windmolen plaatsten (aan de opslagplaats in Halle), voert een energiezuinig beleid, houdt bij bevoorrading van de winkels rekening met lawaaihinder voor de buurt en neemt maatregelen om de verpakkingen zo minimaal mogelijk te houden. Dergelijke maatregelen zijn goed voor milieu en maatschappij, maar beperken ook de kosten. Zo levert het inzetten van gesloten diepvriezers in de Colruytwinkels een sterke energiebesparing op. Dat komt ook de klant ten goede, want lagere energiekosten houden de prijs van de winkelproducten lager en het heeft uiteraard een stevige positieve impact op de energiefactuur van de organisatie. Een dergelijke systematische afweging van de 3P's (People, Planet, Profit) bij beleidsbeslissingen is eigen aan de Colruytgroep. Maar het uiteindelijke doel is en blijft winstmaximalisatie. Dat uit zich onder meer in de harde onderhandelingsstrategie met leveranciers, die zware druk ervaren om hun prijzen zeer laag te houden. Dat Colruyt daarnaast inspanningen levert om de milieubelasting te beperken, is lovenswaardig, maar ook dit vierde maturiteitsniveau van MVO gaat volgens Visser nog niet ver genoeg. Het pakt immers het probleem niet bij de wortels aan.

Voor Visser moet het gaan over hoe je komt tot het ontwerpen en toepassen van een duurzaam businessmodel dat van het creëren van een betere wereld een evidente en natuurlijke handeling maakt. Met andere woorden: het maatschappelijke doel moet (mee) centraal staan. Dat is ook de basisidee van *Shared Value Creation*, een essay van de managementgoeroes *Michael Porter* en *Mark Kramer* in het wereldvermaarde managementtijdschrift *Harvard Business Review (HBR)* uit januari 2011. Daarin zeggen de auteurs dat ondernemingen hun bedrijfssucces moeten koppelen aan sociale vooruitgang. Ze benadrukken, net als Wayne Visser, dat het hier niet gaat over sociale ver-

antwoordelijkheid, filantropie of zelfs duurzaamheid, maar over een nieuwe manier om economisch succesvol te zijn. Porter en Kramer spreken over een nieuwe, hybride vorm van organisaties, waar de grenzen tussen profit en non-profit vervagen. Wayne Visser heeft het over een transformatie.

Sociale ondernemers zijn doorgaans sterker dan klassieke bedrijven in het ontdekken van nieuwe opportuniteiten, precies omdat ze niet gevangen zitten in het traditionele businessdenken.

Zowel het hoogste maturiteitsniveau van MVO, beschreven door Wayne Visser, als het *Shared Value Creation*-concept van Porter en Kramer, benadert heel dicht de essentie van sociaal ondernemerschap. Porter en Kramer stellen in hun artikel de opkomst van een nieuwe generatie sociale ondernemers vast die pioniert in innovatieve product- of dienstenconcepten die tegemoet komen aan een sociale nood. Die sociale ondernemers zijn doorgaans sterker dan klassieke bedrijven in het ontdekken van nieuwe opportuniteiten, precies omdat ze niet gevangen zitten in het traditionele businessdenken. Aan de andere kant zijn ze beter gepositioneerd om schaalgrootte te creëren dan pure sociale programma's, die meestal te afhankelijk zijn van overheidssteun en mecenaat.

Context

Die golf van dikwijls kleinschalige initiatieven in sociaal ondernemerschap is een internationaal fenomeen en komt niet uit de lucht gevallen. De economische en financiële turbulenties op wereldschaal, de impasse in de klimaatproblematiek en de aandacht voor de toenemende ongelijkheid spelen een grote rol en hebben het scepticisme tegenover de mechanismen van de vrije-markteconomie doen groeien, zowel bij burgers als bij befaamde economen. Zo schrijft Paul de Grauwe, professor aan de London School of Economics, die bekend staat als verdediger van het vrijemarktdenken, in zijn jongste boek dat *“een zuiver marktsysteem er niet in slaagt in materiële welvaart te garanderen voor grote delen van de bevolking. In zo'n systeem vallen velen uit de boot om vervolgens aan hun lot overgelaten te worden.”* (*De Limieten van de Markt – de slinger tussen overheid en kapitalisme, Lannoo, 2014*).

Een vergelijkbare kritische houding treffen we aan bij gewezen Nobelprijswinnaar economie Joseph Stiglitz. Zijn betoog in *The Price of Inequality* (*Norton & Company Inc., 2012*) komt erop neer dat, als de vrije markt niet degelijk wordt gereguleerd, de ongelijkheid toeneemt. En dat leidt op termijn tot economische en politieke onstabiliteit, wat op haar beurt dan weer de ongelijk-

heid groter maakt. Stiglitz benadrukt dat ondernemingen alle kosten die hun activiteiten met zich meebrengen, moeten dragen. Dus ook de ecologische schade die ze eventueel veroorzaken. *“Als bedrijven bijvoorbeeld de milieu-kosten die ze veroorzaken op de overheid afschuiven, dan worden ze de facto gesubsidieerd”*, schrijft Stiglitz. Hij wijst er ook op dat de aversie van belastingen die men vaak bij kapitaalcrachten en industriële aantreft, onterecht is. Want zij leven niet in een vacuüm, argumenteert de Nobelprijswinnaar: als door een gebrek aan belastinginkomsten bijvoorbeeld het onderwijs minder toegankelijk en minder goed gestructureerd is en minder kwaliteit biedt, zal ook de uitstroom minder sterk zijn, wat een negatieve impact zal hebben op de prestaties van de bedrijven.

Stiglitz laat er echter geen twijfel over bestaan dat hij een fervent voorstander blijft van het vrijmarktsysteem, maar ziet daarin ook een cruciale rol voor de overheid weggelegd.

Nochtans vertrekt de ‘zuivere’ vrijmarkteconomie van de idee dat landen hun markten gewoon moeten openstellen en moeten zorgen voor macro-economische stabiliteit³. Economische ontwikkeling zou dan vanzelf volgen, dus ook werkgelegenheid en groeiende welvaart. Maar geen enkele regio ter wereld voert op die manier een ontwikkelingsbeleid. En daar is een zeer goede reden voor, betoogt Jeffrey Sachs⁴, een andere invloedrijke Amerikaanse econoom in *Common Wealth, economics for a crowded planet (2008)*: *“In elke ontwikkelingsfase en voor elke ontwikkelingssector hebben de publieke en private sector rollen die elkaar aanvullen. Overheidskapitaal voor wegen, ziekenhuizen, scholen, havens, nutsvoorzieningen enz., is essentieel voor de productiviteit van het particuliere kapitaal (...) Economische ontwikkeling is een complexe wisselwerking tussen marktmechanismen en plannen en investeringen van de overheidssector.”*

Auteur en journalist Dirk Barrez gaat verder op die idee⁵. Hij stelt vast dat in discussies, opinies en mediaberichten economie zeer eng benaderd wordt. Zo blijven volgens Barrez de productie van welzijn en welvaart door niet-winstgedreven actoren uit de samenleving – scholen, ziekenhuizen, cultuurorganisaties, overheidsbedrijven, coöperatieve bedrijven – al te vaak buiten beeld. Hij spreekt van een financialisering van de economie, die heeft geleid tot een

3 Macro-economie bestudeert de economische systemen als geheel, meestal de economische samenhangen in een land. Macro-economen ontwikkelen modellen die de relatie tussen factoren zoals nationaal inkomen, output, consumptie, werkloosheid, inflatie, besparingen, investeringen, internationale handel en internationale kapitaalstromen proberen te verklaren. (Bron: Wikipedia)

4 Jeffrey D. Sachs is directeur van The Earth Institute van de Columbia University en speciaal adviseur van de Verenigde Naties op het vlak van Millenniumdoelstellingen.

5 In *Coöperaties – Hoe heroveren we de economie?*, Dirk Barrez, Pala, 2014.

vloed aan speculatieve producten. En die hebben mee de financiële crisis van 2008 veroorzaakt. Veeleer dan in een proces van economische ontwikkeling, bevond de wereld zich toen op de rand van het bankroet. En het feit dat de politieke overheden bijna altijd, met telkens een zware financiële injectie, de meubelen hebben gered, is er deels de oorzaak van dat in heel veel landen die overheden de broeksriem aantrekken, waardoor zwaar het mes werd gezet in overheidssteun voor onder meer sociale doelstellingen. En dat is de burger niet ontgaan.

Daar komt nog bij dat de politici een opvallende onmondigheid aan de dag leggen als tweede macht naast de economische macht. *Noreena Hertz*⁶ schreef dit al in *The Silent Takeover*, een van de belangrijkste publicaties ten tijde van de andersglobalistenbeweging⁷ aan het begin van de 21^{ste} eeuw. Grote multinationals bezitten de macht én gebruiken die om politici over de hele wereld op te leggen wat ze kunnen beslissen en wat niet. Ook dat is de burger niet ontgaan. Evenmin als het feit dat die sterke industriële lobbygroepen er mee de oorzaak van zijn dat de groots opgezette internationale klimaatconferenties niet verder geraken dan een – in het beste geval – doekje voor het bloeden. De door milieuorganisaties verhoopte en volgens klimatologen dringend noodzakelijke doorbraak blijft uit. Dat geldt evenzeer voor andere bedreigende evoluties die vaak het gevolg zijn van economische belangen: ontbossing, afnemende biodiversiteit, ...

Kwantiteit en kwaliteit

Meer en meer burgers pikken dit niet langer en staan zeer kritisch tegenover welvaarts-

Meer en meer mensen staan zeer kritisch tegenover welvaartscreatie op basis van ecologische afbraak.

creatie op basis van ecologische afbraak. Bovendien groeit het besef dat het gelijkstellen van kwantiteit met kwaliteit, dus van meer met beter, een simplistische redenering is. Uiteraard gaan welvaart en welzijn in ontwikkelingslanden meestal samen: als je niet elke dag een degelijke maaltijd op je bord krijgt en geen dak boven je hoofd hebt, is de kans groot dat een betere materiële levenssituatie ook leidt tot een groter welbevinden. Maar die

6 Noreena Hertz, associate director of the Centre for International Business, University of Cambridge, *The Silent Takeover – global capitalism and the death of democracy*, 2001)

7 Andersglobalisten: een los georganiseerde beweging die zich bij het begin van de 21^{ste} eeuw verzette tegen wat in haar ogen een neoliberale manier van globalisering is. De organisatie klaagde vooral het gebrek aan regulering aan, en het ontbreken van sociale correcties of ecologische thema's bij de mondialisering van de economie.

relatie is niet algemeen geldend. Dat is een van de kerngedachten van het boek *Prosperity without Growth* (2009) van Tim Jackson⁸. Hij heeft het onder meer over het ‘afnemend marginaal nut’ van goederen en zelfs van inkomen: ergens iets extra van hebben levert meestal niet evenveel extra voldoening op. Hij illustreert dat met cijfers. Het reële inkomen per hoofd is in de VS sinds 1950 verdrievoudigd maar het percentage mensen dat zich erg gelukkig voelt, is in die periode nauwelijks veranderd. Sinds de jaren ’70 deed zich zelfs een daling voor. Soortgelijke tendensen stelt hij in andere landen vast. Economische groei op zich en de daaruit voortvloeiende welvaartstoename, hebben vanaf een bepaald welvaartsniveau dus geen of nauwelijks impact op het welbevinden van de mensen. En dus is het zinvol om uit te kijken naar economische ontwikkeling die niet louter op groei is gericht. Vooral als je weet dat die groei de grondstoffen van de planeet uitput, de vervuiling doet toenemen en mede daardoor op termijn de levenskwaliteit zal aantasten in plaats van verhogen.

Niettemin is het klassieke kapitalistische denken, dat zweert bij economische groei – dus kwantiteit – en milieugerelateerde of sociale correcties daarop als belemmerend beschouwt, nog altijd zeer dominant in internationale context. En zoals gezegd is er bijzonder weinig durf bij de politieke overheden om bijsturende maatregelen te nemen. Dat leidt tot een gebrek aan dynamiek: wie de macht heeft – of het nu economisch of politiek is – houdt het graag bij de oude bekende recepten, al was het maar om de eigen positie in stand te houden. Die situatie van inertie en een zich steeds meer terugtrekkende overheid heeft er mee toe bijgedragen dat alsmaar meer burgers het heft in eigen handen nemen om, vanuit een sociaal engagement, een onderneming op te starten. De motiverende gedachte daarbij is: wat we zelf doen, doen we beter.

Door zijn maatschappelijke, politieke en economische context vormt het huidige tijdsgewricht een vruchtbare voedingsbodem voor sociaal ondernemerschap.

Of zoals David Bornstein⁹ het in *How to Change the World* zegt: “De ‘sector’ van burgerinitiatieven begint meer en meer op een markteconomie te lijken, waar een rijke diversiteit van startende en dynamische ondernemers originele oplossingen ontwikkelt voor sociale uitdagingen.” Dat er de jongste tijd zoveel initiatieven opborrelen en dat er daarnaast steeds meer sociale-economiebedrijven – sociale en beschutte werkplaatsen, kring-

8 Tim Jackson is hoogleraar aan de Universiteit van Surrey en voorzitter van de sectie economie van de Britse Sustainable Development Commission.

9 David Bornstein, *How to change the world – social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press, 2007

loopcentra – proberen om hun activiteiten minder overheidsafhankelijk en meer ondernemingsgericht te maken, is dus geen toeval en veeleer een uiting van onvrede met de gang van zaken. Maar dan wel een onvrede die zich niet vertaalt in negativisme, maar in positieve actie. Met andere woorden: door zijn maatschappelijke, politieke en economische context vormt het huidige tijdsgewricht een vruchtbare voedingsbodem voor sociaal ondernemerschap.

Criteria

Wat we dan concreet moeten verstaan onder die term ‘sociaal ondernemerschap’ valt niet eenduidig af te lijnen. De internationale vakliteratuur toont tal van benaderingen en definiëringen van het concept, met een brede waaier aan nuances. En ook al is de relevantie van zo’n strakke afbakening relatief, toch doen we een poging om het begrip scherper in beeld te brengen.

Cruciaal in de definiëring van sociale ondernemingen is dat achter hun activiteiten, ondanks hun sociale drijfveer, een ondernemerslogica schuilgaat. Sociale ondernemers worden met dezelfde problematiek geconfronteerd als andere ondernemers en hun vragen liggen dan ook in dezelfde lijn:

Welke klant wil ik bereiken en hoe doe ik dat het meest efficiënt?

Welke diensten wil ik aanbieden?

Welk product wil ik in de markt zetten?

Wat is mijn verdienmodel?

Hoe kan ik dat professionaliseren?

Uiteindelijk komt het erop aan inzicht te verwerven in hoe men economische waarde creëert. Maar tegelijkertijd wordt van een sociale onderneming verwacht dat ze sociale waarde creëert. Evident is dat niet. De klassieke scheiding tussen economische en sociale bekommernissen zit immers niet alleen in het ondernemingslandschap, maar tevens in het onderwijs en in loopbaanpaden. Bijgevolg hebben weinig managers een goed inzicht in sociale thema’s, mensen met een sociale opleiding en achtergrond hebben doorgaans weinig kaas gegeten van economische begrippen en managementvaardigheden. En initiatieven om beide werelden dichter bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld in de opleidingen van business schools, zijn bijzonder schaars.

Ook de meeste bestaande instrumenten die ondersteuning bieden om een business(model) uit te bouwen, schieten te kort als ook het sociale aspect mee in rekening wordt gebracht. Dergelijke aspecten zijn bijvoorbeeld: het tewerkstellen en integreren van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, het ontwikkelen van een doordacht beleid rond milieuvriendelijke processen, afvalbeperking en -verwerking, energiebeheer en andere eco-

logische knelpunten, het organiseren van de winst in functie van de sociale doelstellingen, of democratische beslissingsprocessen.

Zowel uit doorgedreven literatuuronderzoek als uit eigen caseanalyse en diepte-interviews met deskundigen ter zake, hebben we binnen ons onderzoeksproject aan HoGent drie criteria vastgelegd die volgens onze benadering noodzakelijk zijn om als een sociale onderneming beschouwd te worden. Wat niet noodzakelijk betekent dat wie niet aan die criteria voldoet, niet goed bezig is.

Onze criteria¹⁰ voor sociaal ondernemerschap luiden als volgt:

1. Geïntegreerde sociale doelstelling

- Ligt een maatschappelijke uitdaging aan de oorsprong van de opstart van de activiteiten?
- Wordt er vanuit dat uitgangspunt economische waarde gecreëerd?

2. Inkomsten hoofdzakelijk uit economische activiteiten

- Haalt de organisatie minimaal 50% van de inkomsten uit handelsactiviteiten?
- Hoe sterk is de afhankelijkheid van (overheids)steun?

3. Geen/beperkte winstuitkering

- Zijn er mechanismen, bestuurlijke afspraken of juridische structuren die garanderen dat winst geherinvesteerd wordt in de sociale doelstelling van de ondernemen en niet of slechts in beperkte mate wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders?

Vertrekkende vanuit die criteria hebben we vervolgens een werkinstrument ontwikkeld dat een gefundeerde leidraad vormt voor opstartende sociale ondernemingen om een doordacht en coherent businessmodel uit te tekenen dat in alle aspecten van de bedrijfsvoering de economische en sociale doelstellingen met elkaar verbindt, met het doel een zo groot mogelijke sociale impact uit te oefenen. Voor al actieve sociale ondernemingen is het een zeer geschikt middel om de bedrijfsvoering kritisch tegen het licht te houden en eventueel bij te sturen.

Het instrument wordt in de volgende delen toegelicht en toegepast op een reeks bestaande sociale ondernemingen.

¹⁰ Criteria Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek Soцент Bis, Bracke & Van Wassenhove, 2014, HoGent, Faculteit Bedrijf & Organisatie