

EXECUTIVE SUMMARY

New complex social needs call for new answers

Public and social organizations appear to be unable to give satisfactory and sustainable responses.

Impact, capital and know-how are growing exponentially by a partnership between government, private companies and social enterprises. Co-creation offers new perspectives.

In Flanders and the neighboring countries we can see interesting initiatives. These are examples of social innovation. They create new value for customers, special targetgroups, social entrepreneurs and mainstream businesses, and above all for society.

For these innovators social needs are no longer merely a problem, but an opportunity. They show us that creating economic and social value do not exclude each other. Quite the contrary. In this inspiration note we explore what characterizes social enterprises and what can help them to enlarge their impact.

Inspiratienota 84
november 2015

Ondernemen voor een betere wereld

Nieuwe, complexe sociale noden vragen nieuwe antwoorden. Publieke en sociale organisaties alleen blijken niet bij machte om afdoende en duurzame antwoorden te geven. Schaalgrootte, kapitaal en knowhow groeien exponentieel bij een samenwerking tussen overheid, private bedrijven en sociale ondernemingen. Cocreatie opent nieuwe perspectieven.

We zien in Vlaanderen en in de ons omringende landen daarvan de eerste voorbeelden. Het zijn staaltjes van sociale innovatie die tot meerwaarde leiden voor doelgroepen en klanten, voor de sociale ondernemers én de reguliere ondernemers, en niet in het minst voor de samenleving.

Een bijzondere opportuniteit tekent zich af. Sociale noden zijn voor deze innovatoren niet langer louter een probleem, maar een kans. Het zijn tastbare realisaties die tonen dat het creëren van economische en sociale waarde elkaar allerminst uitsluiten. Wel integendeel. We verkennen in deze inspiratienota wat sociale ondernemingen kenmerkt, hoe ze werken aan sociale innovatie en wat ertoe kan bijdragen hun impact duurzaam te maken.

1. Sociale innovatie

1.1. Nood aan nieuwe antwoorden op complexe vragen

Veroudering van de bevolking, migratiegolven, jeugdwerkloosheid, sociale uitsluiting en isolement van kwetsbare groepen, inkomensongelijkheid, radicalisering... De toekomst zal mee bepaald worden door de manier waarop we hiermee omgaan. Europa staat samen met de rest van de wereld voor grote maatschappelijke uitdagingen.

We merken op dat vandaag een aantal ondernemers maatschappelijke trends oppikken als kansen tot innovatie.

Van oudsher kijken we naar de overheid of naar goede-doelenorganisaties als het aankomt op het opvangen van sociale noden. Maar vandaag fluistert de geschiedenis ons in dat Vaders Staat zijn verwachtingen niet inlost. De welvaartsstaat stuit op zijn grenzen. Het onder controle houden van de staatsfinanciën – lees: de staatsschuld – én tegelijk het zetten van wezenlijke stappen in het verhogen van de sociale cohesie is een onwaarschijnlijke, zo niet onmogelijke, opdracht. Non-profitorganisaties van hun kant doen evenzeer erg verdienstelijk werk, maar door hun beperkte schaalgrootte en afhankelijkheid van subsidies en donaties zijn ze evenmin in staat om duurzame oplossingen ten gronde te voorzien voor een aantal nijpende sociale kwesties.

Dit brengt ons bij de bedrijven. Op het eerste gezicht is het niet altijd een goed huwelijk tussen economische groei en maatschappelijke zorg. Integendeel. Bedrijven worden door hun doorgedreven focus op winst door sommigen meer gezien als veroorzakers van maatschappelijk en persoonlijk leed, dan als partner in het aanbieden van oplossingen. Maar daarin zien we toch een kentering.

Laten we dit verduidelijken door te vertrekken bij wat een onderneming doet om haar bedrijfsstrategie te ontplooiën. Daartoe kijkt ze naar buiten en onderzoekt welke trends in haar onmiddellijke en ruimere omgeving zichtbaar zijn. Die bewegingen vertaalt ze in businessopportunities. We merken op dat vandaag een aantal ondernemers maatschappelijke trends oppikken als kansen tot innovatie. Meer nog, ze zien een groeiende markt in ontwikkelingen als migratie, vergrijzing, watertekort, klimaatverandering, energie, toegang tot arbeidsmarkt, sociale uitsluiting, armoede, digitaal analfabetisme, ongelijke toegang tot gezondheidszorg en onderwijs, nood aan opvoedingsondersteuning, eerlijke handel... Kijk maar – om een bekend voorbeeld te noemen – naar het groeiende aantal klanten dat kiest voor gezonde producten (gezond als eindproduct, maar ook gezond in de wijze waarop het doorheen alle fasen van de waardeketen tot stand is gekomen) en de geleidelijke toename van schapruimte die grote retailers voor fairtradeproducten in hun winkels voorzien.

Het zijn sociale ontwikkelingen die voorheen over het algemeen gepercipieerd werden als remmend voor economische groei, maar waarin geëngageerde en ondernemende mensen nu een 'call for action' herkennen. Die kan een dubbel doel dienen: sociale meerwaarde én economische return creëren. Dit actieterrein noemen we sociale innovatie.

1.2. Innovatie: het alfa en het omega van sociale cohesie

Met sociale innovatie bedoelen we: de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten, modellen) om tegemoet te komen aan sociale noden en om nieuwe relaties of samenwerkingsvormen tot stand te brengen. Het gaat om menselijke behoeften die betrekking hebben op persoonlijk welzijn en/of sociale integratie. De meerwaarde kan zich situeren op het vlak van individuen, maar ook op het veranderen van een aspect van het maatschappelijk systeem. Vaak is het beide.

Sociale innovatie beoogt dus verandering. Het is een proces waarin je enkele basisstappen altijd zal herkennen:

- Het identificeren van een niet beantwoorde of onvoldoende beantwoorde sociale nood.
- Het ontwikkelen van een nieuwe oplossing voor die sociale nood, in de vorm van een dienst of product.
- Het evalueren van de effectiviteit van de nieuwe oplossing.
- Het in de markt zetten en geleidelijk opschalen van de nieuwe oplossing.

Sociale innovatie start altijd bij een idee. Dit ontwikkelt zich verder in de vorm van een spiraal richting brede verspreiding in de markt (zie figuur 1).

Een sociale innovatie is een vernieuwing die zowel in doelstelling (output) als aanpak (input) sociaal gericht is. De manier van werken kenmerkt zich door:

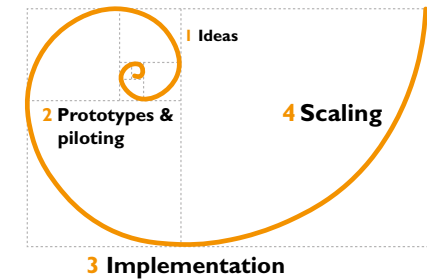
- *Openheid*, als het gaat om kennisdeling.
- *Multidisciplinariteit*, als het gaat om probleemoplossing.
- *Participatie*, als het gaat om betrokkenheid van burgers en gebruikers.
- *Vraaggestuurd werken*, als het gaat om behoeftepeiling.
- *Maatwerk*, als het gaat om afstemming op lokale of persoonlijke context.

2. Sociaal ondernemerschap

2.1. Impact first

Sociale ondernemingen zijn belangrijke spelers in dit veld van sociale innovatie. Maar wat typeert hen eigenlijk? Is niet elk bedrijf een sociale onderneming? Onderstaand schema verduidelijkt een en ander.

Maatschappelijke waarde		Financiële waarde					
social profit		social enterprises			reguliere bedrijven		
Giften Subsidies	Giften Subsidies Inkomsten uit markt	>75% Inkomsten uit markt	Winst volledig geher-investeerd	Winst beperkt uitgekeerd	WGO in kern van bedrijf	WGO in periferie van bedrijf	Zuiver financieel gedreven



Figuur 1:
The spiral model.

Bron : 'The spiral model of social innovation, showing the four stages'. Young Foundation, Social Innovation Exchange.

Figuur 2:
Positionering van sociale ondernemingen.

Bron: Social Enterprise NL.

Belangrijk is de bovenste balk. Die drukt de essentie van het verschil uit. Bedrijven die uitsluitend winstgedreven zijn, bevinden zich helemaal aan de rechterzijde. 'Return on equity' is er dé graadmeter voor succes. Voor een 'private equity'-onderneming bijvoorbeeld, die andere bedrijven opkoopt enkel om ze na herstructurering voor meer geld opnieuw te verkopen, is winstmaximalisatie de drijfveer. We willen niet gezegd hebben dat deze bedrijven geen maatschappelijke betekenis hebben, gesteld dat ze op een faire manier hun verplichtingen nakomen tegenover hun stakeholders: businesspartners, medewerkers, klanten, leveranciers, de overheid...

België kent een groeiend aantal innovatieve bedrijven met een sociale missie:

Cambio, dat voor gebruikers deelauto's ter beschikking stelt uit het cambio-netwerk, als aanvulling op of als alternatief voor de eigen wagen. .

Passwerk is een ander uniek concept, dat de kwaliteiten van mensen met een autismespectrumstoornis (ASS) en een normale begaafdheid inzet voor het testen van software. Het bijzondere van het businessmodel is dat de organisatie zich aanpast aan het profiel van haar medewerkers, in plaats van omgekeerd.

WeTravel2 is een reisbureau dat het mogelijk maakt voor mensen met een beperking of met een specifieke ondersteuningsbehoefte, om zelfstandig op reis te gaan.

Arnoud Raskin van de Mobile School verhoogt met zijn vernieuwend onderwijsconcept en zijn mobiele scholen de kans op succesvolle re-integratie van straatkinderen in de maatschappij.

Ignace Schops ontwikkelde een bedrijfsmodel dat natuureservaten in dichtbevolkte gebieden in Europa transformeert tot nationale parken, waardoor hij goede economische, sociale en ecologische vooruitgang met elkaar combineert.

Wat dan met een bedrijf dat in haar kernactiviteit inspeelt op een sociale trend, zoals de vraag naar meer gezonde voeding, meer lichaamsbeweging, duurzaam wonen, leefcomfort, veiliger verkeer, nieuwe geneesmiddelen, enz. Haar sociale doelstelling maakt haar nog niet tot een sociale onderneming wanneer het creëren van aandeelhouderswaarde de hoofddoelstelling is. Een keten van fitnesscentra bijvoorbeeld, die in de aandacht voor een meer gezonde levensstijl een marktopportunititeit ziet en hier een business rond uitbouwt, louter vanuit winst oogmerk, hoort thuis in dit segment.

Daarnaast zien we een steeds grotere groep bedrijven die weliswaar winstgedreven zijn, maar die hun betrokkenheid bij mens, milieu en samenleving tot uitdrukking brengen in een MVO-beleid. Sommige doen dit in de marge van hun handelsactiviteit. De sociale verantwoordelijkheid zit gesitueerd in een afzonderlijke MVO-dienst die zich hiermee inlaat. Andere gaan nog een stap verder en integreren MVO consistent in hun totale bedrijfsvoering. Ze verdisconteren hun maatschappelijk engagement in al hun beslissingen, zowel strategisch als operationeel. Het zijn waardengedreven (WGO) organisaties. Over de reden waarom deze producenten hun producten op de markt brengen, hoeven we echter niet flauw te doen: om geld te verdienen. Geld onder de vorm van winsten die de aandeelhouder ten goede komen, maar ook de klant in de vorm van een billijke prijs, de medewerker in de vorm van een eerlijk loon, de samenleving in de vorm van een rechtvaardige fiscale bijdrage. Deze bedrijven verbinden dus de economische meerwaarde met de creatie van sociale en spirituele waarde. Dit doen ze vanuit een diepere intrinsieke motivatie. Ze handelen vanuit een moreel besef. Maar als onderneming is hun eerste bestaansreden niet het lenigen van een maatschappelijke nood. Ze hebben een handelsactiviteit, binnen hoge financiële targets in een competitieve markt. Finance komt toch wel first!

Het verschil met een sociale onderneming is niet louter een kwestie van klemtonen. Toch kan je het gevoel krijgen dat door het samenbrengen van de sociale en de economische doelstellingen — 'blended value', zoals men het in de Angelsaksische literatuur noemt — hybride organisatievormen ontstaan die we niet steeds zuiver van elkaar kunnen onderscheiden. Is het nu een commerciële onderneming of een caritatieve instelling?

De groeiende, nieuwe sector voelt zich in de praktijk niet altijd begrepen, noch erkend. Vormen ze een vennootschap, een vzw of een stichting? Een heldere identiteit is voor de sociale ondernemers zelf belangrijk, maar ook voor de klanten die hun producten willen kopen, voor medewerkers die willen meewerken aan deze doelen voor een betere wereld, voor leveranciers die deel willen uitmaken van een duurzame keten en voor de overheid die tegelijk afnemer en bondgenoot is.

De Europese Unie stelde een breed geaccepteerde visie op van wat een sociale onderneming is.

- Haar bestaansreden vindt ze in het bereiken van een bepaalde sociale impact, waarvoor ze innovatieve oplossingen biedt, eerder dan het genereren van winst voor haar aandeelhouders.

- Haar maatschappelijk doel realiseert ze als een zelfstandige onderneming die een dienst of een product aanbiedt.
- Ze is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op een businessmodel, waarbij ze haar inkomsten uit de markt haalt en dus beperkt afhankelijk of helemaal onafhankelijk is van giften of subsidies; ze toont met andere woorden dat het oplossen van een maatschappelijk probleem én het realiseren van economische groei goed kunnen samengaan.
- Ze beoogt financiële gezondheid, en herinvesteert haar winsten ten behoeve van haar maatschappelijke activiteit of keert deze op redelijke wijze uit aan haar aandeelhouders.
- Ze wordt geleid door sociale ondernemers op een waardengedreven manier, dit is op een verantwoorde, transparante, faire en innovatieve manier.
- Haar stakeholders (klanten, medewerkers, partners, omgeving en samenleving) betreft ze op een participatieve manier bij haar besluitvorming.

Het ondernemingslandschap in België kent een groeiend aantal boeiende innovatieve bedrijven met een sociale missie.

2.2. Sporen naar hogere impact voor sociale ondernemingen

Uit contacten met sociaal ondernemers blijkt dat ze in hun activiteiten tegen belemmeringen aanlopen die hen beperken in hun groei en in hun impact.

2.2.1. Herkenning en erkenning

We hadden het reeds over een gebrek aan overeenstemming over wat een sociale onderneming nu eigenlijk is. We hopen met deze inspiratienota bij te dragen tot een verheldering van wat haar typeert en wat haar onderscheidt van andere organisaties. Sociaal ondernemers geloven dat de sector zich pas echt kan gaan vormen wanneer er een gedeeld beeld over ontstaat. Ze ervaren het gebrek hieraan als een beperking van de groei en als een barrière in hun relatie met consumenten, overheid en andere bedrijven. De brede verspreiding en toepassing van de Europese definitie van sociale ondernemingen in ons land zien we als een manier om de identiteit van deze organisaties scherper te krijgen.

2.2.2. Kennis, kunde en talent

Topinstituten in het buitenland zoals Harvard en INSEAD hebben uitgebouwde social entrepreneurprogramma's lopen, die tegemoet komen aan de behoefte aan onderzoek en onderwijs om de sector op een hoger professioneel niveau te tillen. Ook om talent in aanraking te brengen met sociaal ondernemen, zal men nieuwe opleidingen en specialisaties moeten aanbieden binnen het onderwijs. De Europese Unie startte een 'Social Business Initiative' waar verschillende kennisontwikkelings- en stimuleringsinitiatieven onder vallen. Zo is bijvoorbeeld een 'Social Impact Measurement Subgroup' opgericht met als doel een methode te ontwikkelen om de sociale impact van sociale ondernemingen te meten. Actieve deelname aan dit soort projecten kan tot interessante synergieën leiden die sociale innovatie zullen bevorderen.

Doe de check: is uw bedrijf een sociale onderneming?

1. Streeft uw onderneming primair een maatschappelijk doel na?
2. Creëert uw onderneming zelf direct maatschappelijke impact of helpt uw organisatie andere partijen hun impact te vergroten?
3. Heeft u een onderneming met minimaal 2 werknemers?
4. Is uw onderneming in staat om het merendeel van haar inkomsten uit een commerciële activiteit te genereren?
5. Reikt de doelstelling van uw onderneming verder dan de betalende klant, bijvoorbeeld kwetsbare groepen, de samenleving, het milieu...
6. Ziet u de financiële doelen van uw onderneming als een middel om uw maatschappelijke missie uit te voeren?
7. Is het uw bedoeling het grootste deel van de winst aan te wenden om dichterbij uw maatschappelijk doel te komen?
8. Is de toe-eigening van winst door de aandeelhouders redelijk?
9. Deelt u uw visie en aanpak met anderen en stimuleert u anderen om hetzelfde te doen?
10. Werkt u in relatie tot alle stakeholders op een waardengedreven manier?

Beantwoordde je alle vragen met JA, dan ben je 100% een sociale onderneming. Maar veel organisaties kennen een hybride vorm: een mengvorm tussen reguliere en sociale kenmerken.

Armoedebestrijding door cocreatie tussen sociale en reguliere ondernemingen

In België leeft 15% van de bevolking in armoede en heeft geen toegang tot levensnoodzakelijke producten en diensten. Ondanks talrijke inspanningen blijkt uit evaluatiestudies dat overheid en sociale ondernemingen alleen niet bij machte zijn om deze uiterst complexe problematiek het hoofd te bieden.

Private ondernemingen spelen nauwelijks een rol in de tegemoetkoming aan de noden van deze 'laagverdieners'. Nochtans ligt bij dit vergeten deel van de 'markt' een niet onbelangrijke opportuniteit, aldus Ashoka, het grootste netwerk wereldwijd van sociale ondernemers. De essentiële producten en diensten die deze bevolkingsgroep vandaag ontbeert, vertegenwoordigen een markt van meer dan 11 miljard euro. In plaats van de niet gerealiseerde behoeften van de groep medeburgers die in armoede leven als een probleem te zien, gingen private en sociale ondernemers samen met de overheid dit benaderen als een opportuniteit. Door middelen en mogelijkheden te combineren en samen in te zetten, meenden ze samen een innoverende markt van goederen en diensten te kunnen co-creëren die tot een win zou kunnen leiden voor alle betrokkenen.

In de uitwerking wordt dit heel concreet. Een van de grootste noden bij mensen die in armoede leven, is goede huisvesting. Het zelf doen is een van de meest doeltreffende manieren om op betaalbare wijze herstellingen en kleine renovaties uit te voeren. Maar kennis en materialen zijn onvoldoende voorhanden. Daartoe creëerden de partners samen een platform. De sociale ondernemingen Levanto en Sociaal Verhuurkantoor brachten huurders bij elkaar, organiseerden wederzijdse hulp, onderhandelden over tarieven door groepsaankopen en stelde een pool van professionals samen voor de meer technische klussen. Via de arbeidsbemiddelingsdienst Actiris en de Stadswinkel droeg de lokale overheid bij tot hogere inzetbaarheid van werkzoekenden door een aanbod van doe-het-zelf-opleidingen en het voorleggen van tewerkstellingsopportuniteiten in de bouwsector. Enkele leveranciers van bouwmaterialen, waaronder Isover, Brico en Gamma leverden de nodige bouwmaterialen, voorzagen in advies en ondersteuning, en gaven bekendheid aan het project in hun winkels. De eigenaars financierden de materiaalkosten voor de opfrisingswerken waarvoor ze groen licht gaven.

Dit voorbeeld toont hoe sociale ondernemingen hun impact kunnen verhogen door een samenwerking te initiëren op het kruispunt van sociale, private en publieke ondernemingen. Door het inzetten van hun respectievelijke sterktes realiseren ze win-wins voor alle partijen.

Cocreatie is samenwerking op maat. Belangrijk is dat elke participant in deze cocreatie waarde creëert binnen zijn eigen corebusiness.

Een andere hefboom ligt in het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden tussen reguliere, overheids- en sociale ondernemingen. Elke sector heeft vanuit zijn invalshoek en positionering een andere expertise. Het complementair inzetten van aanwezige competenties kan tot resultaten leiden waar geen van de betrokken ondernemingen afzonderlijk toe in staat zou zijn. Voorbeelden van dit soort cocreatie zijn vandaag nog erg schaars. Hier ligt echter een pad open naar heel wat opportuniteiten. Het is zaak om ze te ontdekken. Sociale innovatie is in die zin ook absoluut een creatief gebeuren.

Een voorbeeld van cocreatie tussen verschillende partners, dat in een moeilijke problematiek tot tastbare verbeteringen heeft geleid, vind je in het kaderstuk op pagina 6.

2.2.3. Toegang tot kapitaal

Bij sociale ondernemingen komt financieel rendement niet op de eerste plaats. Dat heeft voor gevolg dat het voor hen nog moeilijker is om kapitaal aan te trekken. De sector heeft behoefte aan financieringsbronnen die de maatschappelijke waarde mee in de weegschaal leggen bij hun investeringsbeslissingen.

Het zal geen verwondering wekken dat er een groot tekort bestaat aan ‘geduldig’ kapitaal dat genoeg neemt met een lager rendement. De vraag naar groeikapitaal blijkt in de praktijk het aanbod minstens driemaal te overtreffen. Het probleem stelt zich vooral in de eerste levensfase van het bedrijf. Sociaal ondernemers noemen de financieringsbehoefte dan ook de belangrijkste barrière tot groei en impactvergroting.

Vanouds kennen we de filantropische bijdrage vanuit het maatschappelijke veld en het bedrijfsleven. Individuele personen, organisaties en vennootschappen doneren een deel van hun financiële reserve aan een maatschappelijk doel dat ze op bepaalde gronden hebben uitgekozen. Hun drijfveer is altruïstisch van aard. Vandaag zien we daarin een nieuwe beweging. De ‘nieuwe’ filantropen, vaak komend uit het bedrijfsleven, vinden geen voldoening in het alleen maar weggeven van geld. Ze vinden dat het geld dat ze investeren, efficiënt en effectief moet worden gebruikt. Hun ambitie is om bij te dragen tot een nieuwe situatie die een blijvende oplossing biedt voor een maatschappelijk probleem. Ze willen nauw betrokken zijn bij de projecten die ze steunen, daarin meedenken, resultaten meten, creatief op zoek gaan naar nieuwe toepassingen, en die mee helpen implementeren. Dit is een nieuwe vorm van zakelijke filantropie (venture philanthropy), die gedreven is door een ruimer langetermijnbelang.

Een nieuw — bijna revolutionair te noemen — fenomeen in dit verband zijn de opkomende ‘Social Impact Bonds’. Ze staan nog in hun kinderschoenen, maar blijken wel beloftevol. Al knelt het schoentje ook op een bepaald punt. Lees meer hierover in het kaderstuk op pagina 8.

Besluit

In deze nota zijn we op zoek gegaan naar de unieke invalshoek van een sociale onderneming. Sociale ondernemers ontwikkelen vanuit een zeer sterke persoonlijke maatschap-

Social Impact Bond

Een Social Impact Bond (SIB) is een overeenkomst die gesloten wordt tussen een sociale investeerder en de overheid. De investeerder toont zich bereid een innovierend sociaal programma te financieren. Dit wordt uitgevoerd door een sociale onderneming. De overheid gaat daarbij de verbintenis aan het geïnvesteerde kapitaal (of een deel ervan) terug te betalen aan de investeerder wanneer het sociaal programma effect heeft gesorteerd.

Het risico van dit soort investering wordt dus gedragen door de sociale investeerder. En dat risico is niet gering. Het gaat immers om een nieuw antwoord op een nijpende, maar tegelijk moeilijk oplosbare nood. Bovendien moet het effect meetbaar aangetoond kunnen worden. Daar komt nog bij dat de oplos-

sing van maatschappelijke vraagstukken heel vaak een mentaliteitswijziging vraagt. Daar heb je als initiatiefnemer al helemaal geen impact op. Onzekerheid alom dus.

Neem je als investeerder dan wel een goede beslissing door hier je geld in te stoppen? Het antwoord ligt in het uitgangspunt dat de 'venture capitalist' – zogenoemd in het jargon – aanneemt. Niet het rendement van de investering is het motief, wel de wens om bij te dragen aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Dit doet de investeerder vanuit altruïstisch oogpunt, maar tegelijk wil hij inzetten op een blijvende en later op bredere schaal toepasbare oplossing van het sociale vraagstuk. België is het eerste land op het Europese continent dat, in navolging van de VS en UK, een

SIB-programma heeft gelanceerd. Het project had tot doel langdurige werkzoekenden van allochtone afkomst in het Brusselse aan een baan te helpen. De sociale innovatie waarop de initiatiefnemers (de vzw Duo for a JOB en de Brusselse Arbeidsbemiddelingsdienst) in dit project mikten, was een verbinding tot stand brengen tussen ervaren 50-plussers en de jongeren. Via een mentorship konden ze hen op het juiste spoor van een nieuwe baan brengen.

De overheid zag haar kostenplaatje dalen en de sociale investeerder – in dit voorbeeld een financiële instelling – zag een toename van haar financieel rendement, dankzij de realisatie van een sociaal rendement of SROI (Social Return on Investment).

pelijke betrokkenheid een businessmodel om een antwoord te bieden op een sociaal probleem, dat tot dusver vanuit de overheid of socialprofitorganisaties geen antwoord kreeg. We stelden vast dat het grotere belang het meest gediend is met een passende samenwerking tussen verschillende spelers uit het maatschappelijke en het economische veld. De voorbeelden toonden aan dat het geen trade-off is tussen maatschappelijke en economische waarde. De juiste samenwerkingsvorm vinden vraagt creatief ondernemerschap. Businessopportuniteiten liggen klaar om ontdekt te worden. Een groeiverhaal, met toekomst.

Referenties

ASHOKA, (2014), Business & Impact. Addressing social challenges in Belgium through social & business co-creation, september.

BORNSTEIN, D., (2007), Hoe verander je de wereld. Sociaal ondernemers en de kracht van nieuwe ideeën. Amsterdam: Rozenberg Publishers.

HILLEN, M., PANHUIJSEN, S., VERLOOP, W., (2014), Iedereen winst. Samen met de overheid naar een bloeiende Social Enterprise Sector, Amsterdam: Social Enterprise.NL.

HUYSENTRUYT, M., KINT A., WEYMIENS, S., (2013), Mapping Social Enterprises in Belgium, Brussel: I-propeller, september.

Auteur: Rik De Wulf
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: istockphoto.com/Auris
E-mail: rik.de.wulf@etion.be
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw