

Een handboek sociaal ondernemen

Een handboek sociaal ondernemen

Joeri Colson




ACADEMIA
PRESS

Uitgeverij Academia Press
Coupure Rechts 88
9000 Gent
België

www.academiapress.com

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

ISBN 978 94 014 7755 0
D/2022/45/136
NUR 800

Joeri Colson
Een handboek sociaal ondernemen
Gent, Academia Press, 2022, 192 p.

Eerste druk, 2022

Vormgeving cover: Katya Voitko
Vormgeving binnenwerk: Studio Lannoo
Zetwerk binnenwerk: Keppie & Keppie

© Joeri Colson & 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

Inleiding	9
-----------	---

DEEL I CONCEPTEN 13

1. Wat is een sociale onderneming?	15
2. Welke organisatievormen lijken op een sociale onderneming maar zijn het niet?	18
2.1. Pure non-profitorganisaties	18
2.2. Pure profitorganisaties die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	20
2.3. Commons en coöperatieven	23
3. Welke types sociale ondernemingen bestaan er?	28
4. Wat is sociale innovatie?	33
5. Waarom evolueren organisaties tot sociale ondernemingen?	37
6. Hoe kunnen sociale ondernemingen structuren veranderen?	41

DEEL II DE SOCIALE DIMENSIE 45

1. De Duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties	47
2. Het donutmodel van Kate Raworth	54
3. De recepten van Jason Hickel	58
4. Rapporteringstools	62
4.1 ISO 26000	62
4.2 Global Reporting Initiative (GRI)	75
5. Hoe impact meten	81

DEEL III DE ONDERNEMINGSDIMENSIE 89

1. Ondernemen: een begrip met vele invullingen	91
2. Het businessmodel Canvas	93
2.1. Welk probleem wens je aan te pakken?	94
2.2. Welke alternatieve oplossingen bestaan er?	96
2.3. Wat is jouw unieke waardepositie?	97
2.4. Wat is jouw oplossing?	98
2.5. Wie zijn jouw stakeholders?	99
2.6. Wat is jouw oneerlijk voordeel?	102
2.7. Wat zijn jouw inkomsten en uitgaven?	103
2.8. Hoe weet je of jouw doelstellingen behaald hebt?	120
2.9. Via welke kanalen wens je je klanten en gebruikers te bereiken?	121
3. Digitaal ondernemen	124

DEEL IV DE BESTUURLIJKE DIMENSIE 133

1. Leiderschap	136
1.1. Leiderschap en management: eenzelfde pot nat?	136
1.2. Leiderschapsstijlen	138
1.3. Managementuitdagingen	143
2. Coöperatieve inzichten rond inspraak in de onderneming	148
2.1. Democratische controle	148
2.2. Onderwijs, training en informatie	150
3. Stakeholders	153
4. Een divers personeelsbestand	161
4.1. Mensen van een andere origine	164
4.2. Mensen met een handicap	167
4.3. Vrouwen	170

Glossarium	175
Literatuurlijst	183

Inleiding

Reguliere bedrijven die het hun corebusiness beschouwen om maatschappelijke problemen te tackelen of organisaties die rond sociale problemen werken en die meer oog moeten hebben voor inkomsten uit de markt, je ziet het de afgelopen jaren vaker in het nieuws verschijnen. Er duiken steeds meer voorbeelden op van sociaal ondernemen.

Toen ik een aantal jaren geleden de vraag kreeg om het vak sociaal ondernemen aan sociaal werkers te geven, was ik direct geïnteresseerd.

Ik voelde al snel aan dat ik de studenten niet alleen door de concepten rond sociaal ondernemen moest gidsen, maar dat ik ze ook genoeg moest prikkelen met actuele voorbeelden. Wat ik eveneens snel doorhad, was dat ik ze vooral moest laten kennismaken met de traditionele sociale ondernemers zelf en met sociaal ondernemende personen binnen reguliere of socialprofitorganisaties.

De energie die ze van deze bevolgen mensen kregen, leek me heel belangrijk om de doelstellingen van deze lessenreeks te bereiken: sommigen warm maken om zich te storten in het sociaal ondernemerschap of ze laten inzien dat ze misschien zelf nooit een zaak zullen opstarten, maar dat de inzichten hen altijd wel van pas kunnen komen. Nadenken over hoe een sociaal probleem op te lossen is, is immers eigen aan de job van elke sociaal werker en dit vormt het tweede deel van het boek.

Elke sociaal werker krijgt vroeg of laat te maken met de inkomstenstroom van de organisatie waarin die werkt. Hen vertrouwd maken met alle inkomstenbronnen voor een organisatie, komt in het derde hoofdstuk aan bod.

Tot slot zal ieder van hen te maken krijgen met hoe het schip waarin ze zitten, bestuurd zal worden. De besturingsdimensie vormt dan ook het derde grote deel van het boek.

Deze inzichten zijn niet alleen nuttig voor sociaal werkers, maar ook voor consumenten die kritisch willen nagaan of zij bij hun aankopen bedrijven willen

ondersteunen. Ook burgers die buiten een organisatie ideeën willen opdoen om een maatschappelijk steentje te verleggen, kunnen hier inspiratie opdoen. Tot slot krijgt iedereen via dit boek extra tools om rond het maatschappelijke binnen zijn werkdomein actief te zijn.

Voordat ik met jou als lezer, sociaal werker of niet, al deze dimensies onder de loep neem, bespreek ik in een eerste hoofdstuk de meest relevante concepten gelieerd aan dit begrip.

Zoals bij elk handboek maak ik een aantal inhoudelijke keuzes waardoor ik aspecten meer of minder belicht.

Zo vallen de juridische en de boekhoudkundige dimensie buiten de scope van dit boek. Inzichten uit de organisatieleer, het sociale beleid, de bestuurskunde en economie zul je dan wel aan bod zien komen. Ook krijg je wat geschiedkundige context mee over het sociaal ondernemen.

De bronnen waaruit ik hiervoor put, vind je op het einde van dit boek. Als je vindt dat ik ergens niet voldoende ben op ingegaan, kun je je alsnog op eigen houtje verdiepen in de materie.

Net als in mijn lessen geef ik inzicht in de concepten en kaders rond sociaal ondernemen. Ik doe dat met actuele voorbeelden en interviews met organisaties die een maatschappelijk doel proberen na te streven soms zelfs naast of ondanks hun andere hoofdactiviteit. Mijn dank gaat dan ook uit naar wie daar tijd voor heeft gemaakt.

Alle organisaties dragen wel iets bij aan de samenleving al is het voor de direct betrokkenen. Met dit boek en de gekozen invalshoeken wil ik je als lezer vooral helpen nadenken welke keuzes organisaties kunnen maken om op het einde tot een positief netto maatschappelijk resultaat te komen, om dus netto toegevoegde waarde te creëren.

Ik wens je veel leesplezier.

DEEL I

Concepten

Tegenwoordig is elke onderneming ‘purpose-driven’: iedereen wil zijn steentje bijdragen aan een veranderende wereld. Zo liggen in de supermarkten producten die biologisch geteeld zijn, hebben de meeste autoproducenten een duurzaam model en hebben de meeste kledingketens een kledinglijn die fair-trade is. Daarnaast zoeken veel middenveldorganisaties hoe ze hun inkomsten kunnen diversifiëren en spreken ze hiervoor de markt aan.

Het lijkt alsof elke onderneming sociaal is en alsof elk initiatief dat een sociaal probleem wil tackelen, het ondernemerschap ambieert. Om je te helpen door de bomen het bos te zien, staat het eerste hoofdstuk stil bij wat een sociale onderneming is. Vervolgens komen organisatievormen en initiatieven aan bod die kenmerken delen met een sociale onderneming maar die hier toch van verschillen, met name non-profitorganisaties, pure profitorganisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen, commons en coöperatieven.

Daarna krijg je ook nog de verschillende types van sociale ondernemingen mee.

Verder maak je kennis met het begrip sociale innovatie en de manier waarop organisaties evolueren tot een sociale onderneming.

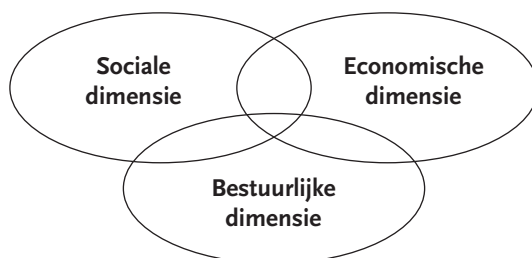
Tot slot verneem je hoe een sociale onderneming zelf maatschappelijke transitie of structurele veranderingen kunt teweegbrengen.

HOOFDSTUK 1

Wat is een sociale onderneming?

Sociale ondernemingen komen in verschillende vormen voor, maar vertonen ook gelijkenissen. Steevast komen drie dimensies terug, namelijk de sociale, de economische en de bestuurlijke dimensie.

Figuur 1



- De **sociale dimensie** benadrukt dat een sociale onderneming opgericht wordt om een maatschappelijk probleem aan te pakken. Ze streeft naar een beperkte winstuitkering. Tot slot is het van belang dat dit initiatief door een groep burgers gelanceerd is of vanuit het middenveld komt. De term 'sociaal' heeft een ruime betekenis. Activiteiten die alleen indirect voor een betere maatschappij zorgen, zoals het tackelen van een ecologisch probleem, horen hier ook onder.
- De **ondernemingsdimensie** geeft aan dat een marktactiviteit mee aan de basis ligt om inkomsten te genereren. Goederen of diensten verkopen, is dus noodzakelijk. Daarnaast moet een continue productie plaatsvinden, is er een risico aan verbonden en moeten betaalde arbeidskrachten in dienst zijn. Winst maken mag, maar die zal hoofdzakelijk het sociale probleem verbeteren of oplossen. Over hoe groot die marktinkomst mag of moet zijn, bestaan verschillende opvattingen. Sommige academici vinden dat het aandeel van de totale

inkomsten meer dan de helft uit marktactiviteiten moet komen. Anderen, zoals de Europese Commissie, zijn minder strikt en hanteren een minimum van 25%.

- In de **bestuurlijke dimensie** ligt de klemtoon op het onafhankelijke karakter van een sociale onderneming. De onafhankelijkheid betreft vooral die van een overheid. Daarenboven mag de beslissingsmacht niet alleen liggen bij wie over het meest kapitaal beschikt, maar zoveel mogelijk betrokken partijen moeten inspraak hebben.

Deze drie dimensies vormen de leidraad van dit boek en zijn elk in een afzonderlijk deel uitgewerkt. Op basis van die drie dimensies kun je een sociale onderneming definiëren als:

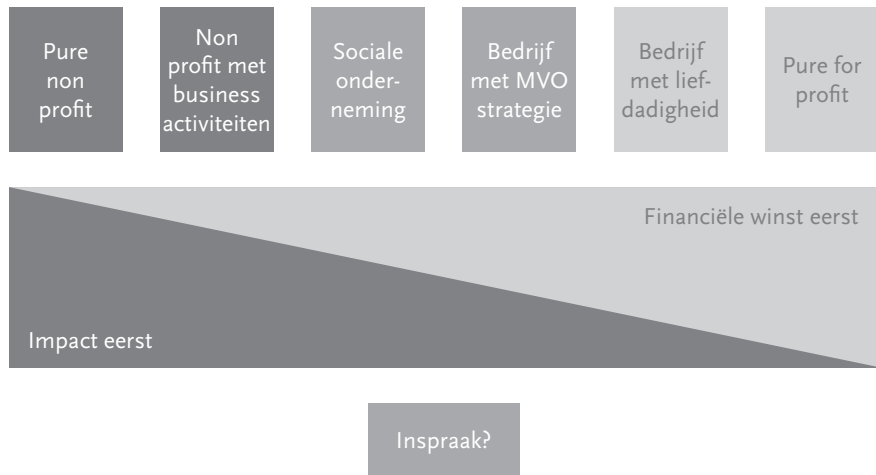
Een organisatie die als hoofddoel heeft om een sociaal probleem te tackelen door middel van inkomsten deels verworven uit marktactiviteiten waar er een onafhankelijke, democratische vorm van inspraak is.

De Europese commissie geeft aan dat sociale ondernemingen in Europa vooral in drie domeinen actief zijn:

- tewerkstellingsprogramma's: voor de training en integratie van werklozen
- sociale dienstverlening: van kinderopvang tot rusthuizen van ouderen
- ontwikkeling van achtergestelde gebieden: wijken in grootsteden, rurale gebieden, maar ook fragiele staten.

Organisaties worden rechtstreeks als sociale onderneming opgericht, maar vele organisaties evolueren van een non-profitorganisatie naar een sociale onderneming of van een reguliere organisatie naar een organisatie met een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-strategie. Zoals de sociale dimensie aangeeft, moet de reden van oprichting erin bestaan een sociaal doel na te streven. Dat is bij een reguliere, op pure winstgeoriënteerde organisatie natuurlijk niet vaak het geval. Deze veel gebruikte figuur illustreert mooi deze overgang:

Figuur 2



HOOFDSTUK 2

Welke organisatievormen lijken op een sociale onderneming maar zijn het niet?

Figuur 2 van hierboven is het uitgangspunt voor dit deel. Eerst komt de non-profitorganisatie aan bod (links in de figuur). Vervolgens volgt een bespreking van de pure profitorganisaties, die je rechts in de figuur vindt. Ook komen de organisaties aan bod die rond liefdadigheid werken en uiteraard ook de bedrijven die rond MVO werken.

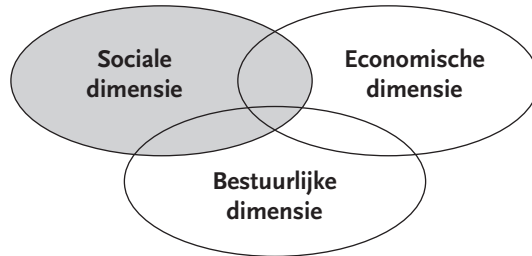
Je kunt – zoals je bij de definitie van een sociale onderneming gezien hebt – nog een extra dimensie aan de klemtoon op winst (economische dimensie) of impact (sociale dimensie) toevoegen met name de mate waarin er democratische controle is van de groep: de bestuurlijke dimensie. Daarom bespreek ik ook een organisatievorm die dikwijls onder de radar blijft maar wereldwijd verspreid is: de coöperatieven en commons. Die leggen net op deze dimensie de klemtoon.

Elk van deze drie organisatietypes is dus sterk in een van de drie dimensies van een sociale onderneming, maar is niet voldoende sterk in alle drie om als dusdanig genoemd te worden. We overlopen ze even.

1. PURE NON-PROFITORGANISATIES

De pure non-for-profitorganisatie legt vooral de klemtoon op het realiseren van maatschappelijke impact, en dit op het ecologische en/of het sociale vlak. Dit kan op lokaal, nationaal of zelfs internationaal niveau zijn.

Figuur 3



Deze organisaties willen sociale problemen tackelen; ze hebben hun bestaansreden ook hier alleen aan te danken. Denk aan een organisatie als Natuurpunt, een organisatie die activiteiten rond natuurbehoud organiseert, een organisatie als Globe Aroma, die sociale artistieke projecten samen met nieuwkomers organiseert in het Brusselse of het Davidsfonds, dat boeken lezen al sinds het laatste kwart van de 19de eeuw in Vlaanderen promoot.

Het merendeel van deze organisaties is actief in de socialprofitsector, de overkoepelende sector die de welzijnssector tot sociaal culturele sector omvat. De kans is groot dat een student sociaal werk daar aan de slag gaat.

De ondernemingsdimensie komt dikwijls minimaal aan bod. Ze zal wel de jaarlijkse wafelverkoop overstijgen, maar is meestal heel beperkt ingevuld. Een groot percentage van de inkomsten komt – zeker hier bij ons – uit overheids-subsidies, gevolgd door giften en pas dan uit een marktactiviteit. Vele openbare diensten werden immers na de Tweede Wereldoorlog tijdens de uitbouw van de verzorgingsstaat gedelegeerd aan deze organisaties, maar de overheid bleef ze hiervoor wel verder betalen.

Ondanks de dominante financiering vanuit de staat proberen deze organisaties een onafhankelijk bestuur te behouden en een democratisch inspraakproces te garanderen.

Zoals hun naam en hun juridische statuut aangeven (Verenigingen Zonder Winst) mogen ze, in tegenstelling tot een sociale onderneming, geen enkele winst uitkeren. Ze nemen het dan ook niet in dank aan dat ze aangezet worden om te vermarkten omdat overheden marktprincipes in de maatschappelijke dienstverlening invoeren zoals werken met competitieve overheidsopdrachten en resultaatsverbintenissen.

Vermarketing daklozen werken stad Antwerpen

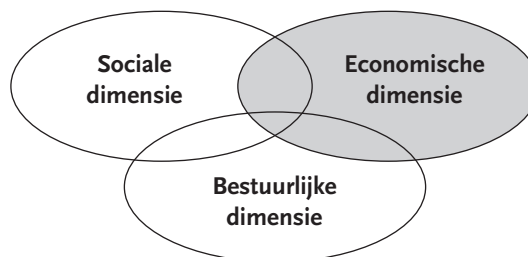
In 2016 wou de stad Antwerpen de daklozenwerking uitbesteden aan een private speler, het Britse bedrijf G4S care. Deze speler heeft zich intussen teruggetrokken wegens de storm van kritiek over de mogelijke gunning van deze opdracht. Er kwamen veel argumenten naar boven waarom de selectiewijze een slechte zaak was, maar er werd ook even stilgestaan bij de gevaren die met winstgedrevenheid om de hoek kunnen liggen. Men sprak van **cherry picking**, de keuze om zich in de begeleiding eerst te focussen op de personen bij wie men het gemakkelijkst resultaat bereikt, en in wie men dan ook het minste tijd moet investeren terwijl net langdurige begeleiding nodig is die vertrouwen uitademt en die ingebed zit in de context om vooral de moeilijker groepen te helpen. Dat valt niet zo makkelijk te garanderen als aandeelhouders winstdeelname moeten krijgen. Dit alles kadert in de vermarketing van de relatie tussen de organisatie en eindgebruiker die steeds meer als klant wordt bekeken. Dit laatste wordt ook wel consumentisme genoemd.

Toch zijn er ook initiatieven die deze extra inkomsten verwelkomen, vaak ook omwille van de hierboven vermelde onafhankelijkheid van bestuur.

2. PURE PROFITORGANISATIES DIE MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Bij de **reguliere organisaties of for-profitorganisaties** is de ondernemingsdimensie heel goed ingevuld. De meeste organisaties willen zo hoog mogelijke winsten uitkeren aan hun eigenaars of aandeelhouders en ze beschouwen deze ondernemingsdimensie als de belangrijkste.

Figuur 4



Veel van deze reguliere organisaties, zeker de grotere, hebben in West-Europa een vakbondsafvaardiging maar zijn op het vlak van inspraak meestal hiërarchisch gestructureerd en ze vertrekken vooral om een gat in de (commerciële) markt te vullen. Ze zijn ook niet opgericht om een maatschappelijk probleem op te lossen.

Dit betekent niet dat deze organisaties geen oog kunnen hebben voor de sociale dimensie. Ondernemingen proberen ook **Maatschappelijk Verantwoord te ondernemen** (MVO) of te werken rond hun ‘*Corporate Social Responsibility*’ (CSR).

Dit begrip, dat uiteraard ook een hele geschiedenis van invullingen kent, kan volgens mij het best geduid worden met de CSR-piramide van de Amerikaanse management professor Archie Carroll.

Deze piramide lanceerde hij al in 1979 en lijst de verantwoordelijkheden op van bedrijven naar de samenleving. De basis waaraan een bedrijf moet voldoen, is zijn economische bijdrage aan de samenleving. Dit moet vervolgens gebeuren binnen het juridische kader waarin het bedrijf fungeert. Daarenboven moeten de activiteiten altijd ethisch te verantwoorden zijn en tot slot moet een bedrijf, indien mogelijk, ook een extra bijdrage leveren aan de samenleving door liefdadigheid of filantropie.

Als je deze piramide toepast op een sigarettenfabrikant, stel je vast dat hij door de verkoop van sigaretten een hele batterij aan medewerkers en toeleveranciers van grondstoffen en machines vergoedt en ook nog verschillende types belastingen betaalt en zo economisch bijdraagt. Daarnaast zijn sigaretten legaal, mag je ze weliswaar niet meer met reclame promoten, maar mag de verkoop nog boven de toonbank gebeuren. Er is wel een ethische vraag: Is het een goede zaak om een heel verslavend goedje te verkopen waarvan geweten is dat het de kans op kanker aanzienlijk vergroot? Deze tabaksbedrijven doen aan liefdadigheid. Op hun sites staat een overzicht van de goede doelen die ze sponsoren met een (klein) deel van hun winsten.

Dit voorbeeld maakt duidelijk waar de klemtoon van dit bedrijf ligt. De piramide is daarvoor een mooie spiegel.

De piramide dekt eveneens de belangrijkste discussies binnen het MVO-concept. Zo spreekt de managementleer ook nu nog van business ethics, stakeholders management, responsivemanagement en corporate social value. Die