

A woman with shoulder-length brown hair and black-rimmed glasses is looking off-camera to the right. She is wearing a blue and white patterned shirt with red accents. Her hands are clasped in front of her. The background is blurred, suggesting an indoor setting like a cafe or office.

**“EEN SOCIAAL ONDERNEMER
KIJKT VERDER DAN DE
TIJDELIJKE INJECTIE VAN EEN
SUBSIDIE. HIJ WIL STRUCTUREEL
IMPACT HEBBEN”**

“Ondernemen is niet vies”

Sociaal ondernemers wachten niet tot de overheid of de markt met een oplossing komt voor een maatschappelijk probleem. Ze dichtten zelf maatschappelijke kloven en maken zo de verandering die ze willen zien. Ze lijken daarmee op hun neefjes van het sociaal-cultureel volwassenenwerk. Kunnen deze familieleden elkaar meer versterken dan ze vandaag doen? We vroegen het Kaat Peeters, directeur van de Sociale InnovatieFabriek en coauteur van *Zaken die je raken*, over sociaal ondernemerschap.

De Sociale InnovatieFabriek is een netwerk dat sociale innovaties en sociale ondernemingen zichtbaarheid geeft en hen versterkt, zodat die sociale innovatoren en sociaal ondernemers de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan sneller en beter kunnen aanpakken. Over hen gaat *‘Zaken die je raken’*.

Waarom hebt u *‘Zaken die je raken’* geschreven, en voor wie?

“Geef eens een voorbeeld van sociaal ondernemerschap’, krijgen we vaak te horen. Maar wat sociaal ondernemers doen is zo divers. Dat willen we met het boek aantonen: dat sociale ondernemingen op heel veel domeinen zitten, dat sociaal ondernemers met vernieuwende oplossingen komen voor heel diverse uitdagingen, dat ze niet allemaal in één vakje te duwen zijn. Sociaal ondernemen is namelijk geen sector. Het is een manier van handelen: je wil een maatschappelijk probleem aanpakken, je komt daarvoor met een nieuwe oplossing en die ga je ondernemend in de samenleving zetten.”

U schreef dit boek samen met de Nederlanders Mark Hillen en Willemijn Overloop? Wie zijn dat en waarom ging u met hen in zee?

“Die twee Nederlanders lagen op mijn nachtkastje (*lacht*). Ik had hun boek *‘Verbeter de wereld, start een bedrijf’* gelezen, een boek

met voorbeelden uit Nederland, waarin ze heel no-nonsense beschrijven wat sociaal ondernemers zijn. Ik was daar enorm door geïnspireerd. Toen ik op een dag in een meeting met Mark Hillen zat, zei ik al grappend: ‘Ik wil ook zo’n boek, maar dan met cases uit België’. ‘Ok, dan schrijven we één samen,’ antwoordde hij. Het boek is voor iedereen die zich afvraagt of we oplossingen kunnen vinden voor maatschappelijke uitdagingen. Wie zijn die pioniers? Zodat we onze lezers goesting geven om zelf ook iets te gaan doen.”

Hebben die Nederlandse auteurs iets bijgeleerd over hoe bij ons aan sociaal ondernemen wordt gedaan?

“Ze vonden heel wat cases ‘charmant’ (*lacht*).

Zodra ze het verhaal achter de onderneming hoorden, waren ze ook echt onder de indruk. Zoals Zorgnetwerken: verbanden leggen tussen bestaande actoren en de impact vergroten door ze op een andere manier te laten samenwerken. Daar zijn wij Belgen goed in: samenwerkingen opzetten en partnerschappen smeden die een impact hebben op het grote verhaal. In Nederland zijn er verhoudingsgewijs meer sociale ondernemingen. Meer niche sociale ondernemingen ook, zoals Fairphone. In Vlaanderen hebben wij dan weer een uitgebreid

“IK KOM VEEL SOCIAAL ONDERNEMERS TEGEN DIE NIET WACHTEN OP DE OVERHEID, OMDAT ZE DAAR VAN HET KASTJE NAAR DE MUUR WORDEN GESTUURD”

netwerk van sociale economie, sociale werkplaatsen, beschutte werkplaatsen, met alle vernieuwingen die daaruit komen, zoals Kringwinkels. Wij hebben meer vernetwerkte sociale ondernemingen dan zij. In Nederland wordt ook commerciëler gedacht. Ze hebben veel spelers die de markt op gaan, zoals Tony's Chocolonely. Wij hebben dat mercantiele misschien minder, maar wij hebben meer cocreatie.”

U opent het boek met een definitie van sociaal ondernemerschap: sociaal ondernemers hebben een maatschappelijke visie, zetten producten of diensten in de markt om die missie te volbrengen, halen een aanzienlijk deel van hun inkomsten uit de markt om ze te herinvesteren voor de missie. Dat klinkt heel sociaal-cultureel. Waar zit het verschil? Vanaf een bepaalde percentage middelen uit de markt?

“We plakken daar niet graag percentages op. Sociaal ondernemen is vooral een manier van handelen. Heel wat sociaal-culturele organisaties zijn ook zoals sociaal ondernemers. Je spreekt over sociale ondernemingen als gekeken wordt naar hoe ze verschillende inkomsten kunnen aanspreken en nieuwe inkomstenbronnen kunnen aanboren om hun missie te bereiken. Om sneller, effectiever, impactvoller te kunnen werken, combineren ze een subsidie met nog andere bronnen zoals geefgeld uit de filantropie, betalende diensten of inkomsten van klanten voor hun product. Het gaat steeds over een combinatie. Bij een projectsubsidie ben je 100% gesubsidieerd



en als de subsidie op is, is het gedaan. Een sociaal ondernemer kijkt verder dan die tijdelijke injectie en bekijkt hoe hij structureel impact kan hebben.”

Ook in het sociaal-cultureel werk komt de helft van de middelen al uit de markt. Verschillende sociaal-culturele organisaties zoals De Landgenoten of Konekt omschrijft u in het boek als sociale ondernemingen. De lijnen tussen het sociaal-culturele veld en de privémarkt lijken vloeier te worden. Geeft dit meer kansen om aan maatschappelijke verandering te werken?

“Ik zie een groot verschil ten opzichte van vijf jaar geleden. Als ik toen ging praten voor profit of non-profit, was de kloof tussen beide zo diep als de Grand Canyon. Nu zie ik een spectrum. Profit en non-profit beginnen elkaars taalgebruik over te nemen, ze groeien naar elkaar toe.”

Hoe valt dit verhaal bij het beleid? Hebt u het gevoel dat daar de klik al gemaakt is? Dat zij het sociaal ondernemerschap ten volle omarmen en ondersteunen?

“Er is meestal wel enthousiasme.

Sociaal ondernemers komen vaak met nieuwe modellen, ze vullen het bestaande aanbod aan en wijzen overheden op hiaten. Samenhuizen voor jongvolwassenen met een beperking bijvoorbeeld: voor die doelgroep bestaan gesubsidieerde initiatieven, maar soms gaat het niet snel genoeg, of zijn ze niet aanwezig in de regio waar mensen erop zitten te wachten. Sociaal ondernemers zetten dat zelf op. Maar het wettelijk kader is daar niet altijd klaar voor of geeft niet altijd de ruimte. De overheid kijkt naar de sociaal ondernemers en leert van hen.”

Zet het feit dat de domeinen waarop sociaal ondernemers actief zijn, beleidsmatig in kokertjes zitten soms een rem op de dingen?

“Absoluut. Sociaal ondernemen gebeurt dankzij maar ook ondanks de overheid. Ik kom veel sociaal ondernemers tegen die niet wachten op de overheid, omdat ze anders toch maar van het kastje naar de muur worden gestuurd.”

U benadrukt de rol van het individu en de persoonlijke motivatie en talenten van de sociaal ondernemer. Maar niemand werkt in een vacuüm. Integendeel, we leven in een vernetwerkte samenleving. U spreekt zelf van het butterfly effect. Welk vlinders leiden tot het succes van sociaal ondernemers?

“Sociaal ondernemers zijn mensen zoals jij en ik. Iedereen heeft eigenlijk het potentieel in zich om een sociale onderneming op te starten. Je moet gewoon lef en



een goed hart hebben, en ervoor durven te gaan. Je moet op zoek gaan naar een goede mix van inkomstenbronnen. En een goed plan maken, natuurlijk. Hoe komt het dat mensen beginnen sociaal te ondernemen? Bij sommigen is het vanuit een gevoel van urgentie, van verantwoordiging, van verwondering ook. Of het feit dat ze vastlopen op iets of door een andere persoonlijke ervaring. Stephanie van de Big C bijvoorbeeld is met haar koffielabel en ontmoetingsplek gestart omdat zij als jonge vrouw kanker heeft gekregen en gemerkt heeft hoe weinig bespreekbaar de ziekte bij jongeren is. De Landgenoten is ontstaan vanuit een gevoel dat het een voor twaalf is: als we niet nu zorgen dat die gronden worden aangekocht en ter beschikking gesteld, is het te laat. Iedereen heeft een rugzak en door die rugzak beginnen mensen sociale ondernemingen.”

Dat is ook zo voor het sociaal-cultureel werk. Maar het antwoord van een sociale onderneming is toch – meer dan bij sociaal-cultureel werk – een antwoord vanuit een individu, een ‘self made man’ die een antwoord in de samenleving wil zetten?

“Sociaal ondernemers willen vooral snel zaken kunnen opzetten. Soms is dat moeilijk vanuit sociaal-culturele organisaties. Je moet een mandaat krijgen, je moet de achterban meehebben. Sociaal ondernemers handelen net als sociaal-culturele organisaties vanuit die verantwoordiging, maar ze kiezen soms de weg van de minste weerstand. Ze gaan ervoor zonder maandenlang te vergaderen.”

Is daar ook een risico aan verbonden? Die individuele ondernemer kan alleen of met een paar mensen snel en wendbaar de markt op gaan, maar in een sociaal-culturele organisatie heb je wel een netwerk achter

je, een hele organisatie. Kan dit misschien voor een grotere impact zorgen?

“Beide zijn nodig. Wat vaak gebeurt, is dat een sociaal ondernemer een partnerschap aangaat met een grote sociaal-culturele organisatie om dan met dat netwerk aan de slag te gaan. Dat netwerk zit overigens soms ook te wachten op vernieuwende zaken om aan bij te dragen. Kijk wat de kwb nu doet met de rijopleiding voor vluchtelingen. De voorziet kwam van sociale onderneming Rising You. Dat zijn de vlinders. Jullie zijn gewoon een vlindertuin!”

In uw beschrijving van de waarden die sociaal ondernemers aanhangen, wordt de lat erg hoog gelegd. Terecht! Maar slagen ze daar ook allemaal in?

“Natuurlijk scoort niet iedere sociaal ondernemer op alle vlakken super. Niemand is heiliger dan de paus. Ze zetten ieder op hun manier met hun

oplossing iets in beweging. Burgers pikken daar zaken uit op die voor hen haalbaar zijn. Niet iedereen kan van de ene op de andere dag vegetariër worden of de auto wegdoen, maar als ze zich geïnspireerd voelen, als het voor hen als consument gemakkelijk gemaakt wordt om bewustere keuzes te maken, is dat als een ketting die in gang wordt gezet.”

Een van de voorbeelden in uw boek, Tony's Chocolonely, is daar heel eerlijk in. Zij zetten op de binnenkant van hun wrapper dat de 'fair chain' een continu proces is.

“En het fijne is dat sociaal ondernemers met hun alternatief gewoon al tonen dat het bestaat en dat het kan. Dat vind ik zo krachtig aan bijvoorbeeld Fairphone. Zij roepen smartphonegiganten op om zich niet weg te stoppen achter het excuus dat er geen consumenten zijn voor een ethische telefoon, want Fairphone vindt wel mensen die ervoor willen betalen. In België hebben we nu Blommm. Door ecologische boeketten op de markt te brengen kaart Paulien Verhaest aan dat snijbloemen te weinig ecologisch zijn.”

Netwerk Bewust Verbruiken voert al tien jaar actie rond faire bloemen. Kunnen sociaal-culturele organisaties of bewegingen, en sociale ondernemingen elkaar versterken? Is daar al samenwerking?

“Dat gebeurt al wel. De beweging kan de sociale onderneming gebruiken als voorbeeld. Een sociaal ondernemer is soms missionaris, naast ondernemer, maar anderen kunnen ook die rol overnemen.”



Zaken die je raken van Kaat Peeters, Mark Hillen en Willemijn Overloop is te vinden in de betere boekhandel: www.vbkbelle.be/boek/zaken-die-je-raken

Kunnen sociaal-culturele organisaties sociale ondernemingen niet meer helpen? Moet bijvoorbeeld niet heel het sociaal-cultureel werk aan de Fairphone? Moeten we niet meer nadenken over hoe we elkaar kunnen versterken?

“Als netwerkorganisatie gaat de Sociale InnovatieFabriek altijd na welke linken we kunnen leggen met sociaal-culturele organisaties. Als we een sociaal ondernemer naar een sociaal-culturele organisatie sturen, zal die hem altijd goed ontvangen. We hopen wel dat ze samen het juiste tempo vinden. Sociaal ondernemers willen hun oplossing beginnen realiseren en leren van de eerste contacten en van klanten. Bij sociaal-culturele organisaties moet dat vaak eerst nog naar de algemene vergadering of er wordt nog eerst lang geschaafd aan voorstellen. Daadkrachtige sociaal ondernemers kunnen daar niet altijd op wachten...”

Omgekeerd lopen sociaal ondernemers wel eens vast omdat ze de productie niet aankunnen?

“Ze hebben tijd nodig voor de experimenteerfase. Ze moeten de tijd krijgen en nemen om die snelle groei te realiseren met de juiste diensten, producten of partners. De Sociale InnovatieFabriek daagt sociaal ondernemers daarom ook uit om vooraf goed stil te staan bij de manier waarop ze willen opschalen. Wil je je impact vergroten door je diensten of producten aan meer mensen aan te bieden? Of wil je je verdiepen in het maatschappelijke probleem of een doelgroep? Welke partners heb je daarvoor nodig? Wat kan je zelf aan? Dat zijn belangrijke vragen.”

In hoeverre is doorgedreven idealisme voor sociaal ondernemers soms niet eerder een handicap?

“Je geraakt niet doorheen de beginjaren zonder de nodige portie idealisme. Dat is zo voor elke onderneming. Maar sociaal ondernemers blijven trouw aan hun missie. Ze weten heel goed waarom ze ermee gestart zijn en ze gaan bewust bepaalde partnerschappen niet aan als die nefast zijn voor hun impact. Dat maakt het voor hen ook wel moeilijker. Maar dat idealisme is ook een troef. Ja, het is wroeten en ze lopen tegen allerlei hindernissen aan. Maar we zien ook wel dat er steeds meer openheid is, dat steeds meer partijen sociaal ondernemers goed willen omringen.”



“Iedereen kan sociaal ondernemer worden. Je moet gewoon lef en een goed hart hebben, en ervoor durven te gaan”

Voelt u een *tipping point* naderen? Wanneer wordt sociaal ondernemerschap de norm?

“Als ik zie hoe het nu al veranderd is ten opzichte van 2013, toen ik bij de Sociale InnovatieFabriek begon, ben ik hoopvol over 2030. Gaan alle bedrijven ineens sociale ondernemingen zijn? Nee. Er zullen altijd mensen zijn die het geen *fuck* interesseert hoe het rondom hen gaat. Maar we zien ook hoe steeds meer bedrijven voor hun MVO-beleid kijken naar sociale ondernemingen. Ze gaan structurele partnerschappen aan en geven op die manier sociaal ondernemers vleugels.”

Sociale ondernemingen zien wel vaker hun idee gepikt worden door anderen, waardoor zij alleen de zorgen van het begin kennen en die van het faillissement achteraf.

“Dat gebeurt. En dat is altijd een moeilijke afweging: vanaf wanneer komen ze ermee naar buiten, vanaf wanneer ga je partnerschappen aan? Ook als je een nieuwe sociaal-culturele organisatie opricht, kan iemand anders hetzelfde idee gehad hebben. In plaats van elkaar te beconcurreren is het vaak een oplossing om te gaan kijken of je niet kunt samenwerken. We zien daar toch veel generositeit, veel bereidheid om samen dingen te doen. Natuurlijk zijn er ook verhalen van sociale ondernemers die belazerd zijn. Maar die leren daar dan uit en maken diezelfde fout niet meer.”

Welke valkuilen moeten sociaal ondernemers mijden?

“Buitenstaanders maken zich zorgen dat sociaal ondernemers ineens de

markt zullen ruiken, hun missie zullen lossen en hun waarden overboord gooien. Dat is zelden het geval. Wat wel een valkuil is, is het startkapitaal bijeenbrengen. Zodra de onderneming *up and running* is, loopt dat wel los, maar de eerste twee jaar is het een strijd. Dan is het zaak om een goede combinatie te maken van geefgeld voor die experimenteerfase en een goed netwerk, want je kan kosten uitsparen door met anderen samen te werken. Een andere valkuil is tijd. Sociaal ondernemers zijn heel gepassioneerde mensen. Ze hebben een oplossing en ze willen die realiseren. Ze werken zich te pletter en lopen dan tegen zichzelf aan.”

U hebt het in het boek over “ondernemende burgers”. In het sociaal-cultureel werk noemen wij dat gewoon engagement. Of is er toch een verschil?

“Nee (*lacht*). Maar met mijn Nederlandse coauteurs moest ik soms letten op het taalgebruik. Toch wilde ik ook de geladenheid uit het woord ondernemerschap halen, zodat mensen het gevoel hebben dat het over hen gaat. Wij zijn allemaal ondernemend. Ondernemerschap is niet iets van bedrijfsleiders alleen. Ondernemen is niet vies. Als je iets in

gang zet en verbetering brengt, ben je ondernemend aan het handelen.”

Je ziet toch veel bedrijven die innovatieve oplossingen zoeken en die willen investeren in de experimenten van sociale ondernemingen.

“Er zijn wel impactinvesteers aan het opstaan die het niet erg vinden als ze minder gegarandeerd rendement krijgen, zolang het geld besteed wordt aan een maatschappelijk goed. Maar ook de filantropie kijkt naar sociaal ondernemers. Filantropen geven graag een eenmalige injectie die de sociale onderneming de kans geeft om zelfbedruipend te worden. Ook voor de samenleving zijn sociale ondernemingen en de problemen die ze willen oplossen, geen *ver-van-mijn-bedshow* meer. Dat willen we bereiken met dit boek: mensen tonen dat iedereen er toe kan bijdragen. Je kan niet blijven denken dat anderen het gaan oplossen. De anderen, dat zijn jij en ik.”

→ Vragen of reacties?

joris@defederatie.org

liesbeth@defederatie.org



De Sociale InnovatieFabriek en De Punt beginnen dit najaar, met steun van Syntra Vlaanderen, een nieuwe reeks van Kick-Off, een basisvorming sociaal ondernemen voor wie broedt op een idee voor een eigen sociale onderneming, of zich wil verdiepen in die vorm van ondernemerschap. Er zijn reeksen in Gent, Brussel, Kortrijk en Antwerpen. Meer informatie? www.socialeinnovatiefabriek.be