



De sociale onderneming: **een conceptueel kompas**



Verso

Wim Van Opstal

INHOUD



Verso

VERENIGING VOOR SOCIAL PROFIT ONDERNEMINGEN

4 INLEIDING

5 WAT IS EEN SOCIALE ONDERNEMING?

- 5 Het Europese perspectief
- 7 Accentverschillen tussen Europa en de VS
- 8 Een definitie als conceptueel kompas

9 DE DRIE DIMENSIES VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN

- 9 De sociale dimensie
- 10 De ondernemende dimensie
- 11 De bestuurlijke dimensie

3

14 HET ZAKELIJK MANAGEMENT VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN

- 15 Corporate Governance
- 16 Marketing
- 18 Financieel beheer
- 22 Organisatieontwikkeling
- 25 Human Resources Management

27 DE TOEKOMST VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN

- 27 Waarom bestaan sociale ondernemingen?
- 30 Kansen en uitdagingen voor sociale ondernemingen

35 CONCLUSIES

38 BRONNEN

Voor vragen en toelichting: wim.vanopstal@verso-net.be

ISBN: 9789082779905 - NUR: 800

INLEIDING

De sociale onderneming is een begrip dat we de jongste jaren steeds vaker zien opduiken in Vlaanderen. Eerst en vooral zien we hoe ondernemingen in de social profit zich meer en meer als sociale onderneming benoemen. Daarnaast zien we hoe startende ondernemers met een innovatieve oplossing voor een maatschappelijk probleem eveneens praten over hun sociale onderneming. Tot slot merken we op dat ook winstgedreven ondernemers die inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) al eens spreken over sociaal ondernemen.

4

Met deze publicatie willen we duidelijkheid brengen in deze conceptuele verwarring. Dit doen we niet door zelf een definitie uit te vinden van wat volgens ons een sociale onderneming zou zijn. Een dergelijke definitie zou immers weinig gezaghebbend zijn wanneer anderen eveneens met eigen definities komen aandragen. We verkennen internationale beleidsmatige en academische definities van de sociale onderneming. De meest relevante blijkt daarbij deze van de Europese Commissie te zijn. Deze Europese definitie is gebaseerd op stevig academisch werk en op de gangbare praktijken binnen de lidstaten en sluit bovendien aan bij andere definities zoals die van de OESO. Wat ze vooral relevant maakt, is dat de definitie van de Europese Commissie dient als leidraad voor wetgevend werk. Onze focus ligt namelijk op de sociale onderneming als economische en juridische entiteit en niet op de sociale ondernemer als persoon of het sociaal ondernemen als proces.

We stellen vast dat het Europese referentiekader rond de sociale onderneming amper gekend is – laat staan gehanteerd wordt – binnen het Vlaamse politieke en sociaaleconomische debat. Kort samengevat komt de Europese definitie neer op het volgende: sociale ondernemingen streven primair en nadrukkelijk een sociale doelstelling na. Dit doen ze door middel van een onderneming waarin ze dit sociale doel bestuurlijk verankeren.

Verso behartigt de belangen van sociale ondernemingen in Vlaanderen. Als interprofessionele werkgeversfederatie vertegenwoordigt ze, samen met haar ledenfederaties, een ondernemingsmodel dat zich duidelijk onderscheidt van winstgedreven ondernemingen en overheidsbedrijven en dit op basis van een gedeeld waardenkader.

Deze publicatie benoemt de bouwstenen van deze gedeelde identiteit en geeft een conceptueel kompas aan sociale ondernemingen in Vlaanderen. We belichten en verduidelijken de verschillende dimensies van sociale ondernemingen en passen deze toe binnen een Vlaamse context. Vervolgens gaan we dieper in op de specifieke managementvraagstukken waarmee sociale ondernemingen geconfronteerd worden. Tot slot staan we stil bij de troeven en uitdagingen van sociale ondernemingen en komen we tot een aantal conclusies voor sociale ondernemingen en beleidsmakers.

WAT IS EEN SOCIALE ONDERNEMING?

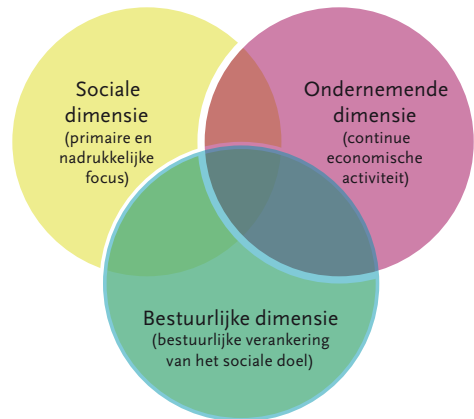
HET EUROPESE PERSPECTIEF

In navolging van de financieel-economische crisis van 2007-2008, lanceerde de Europese Commissie in 2011 het Social Business Initiative (SBI). Dit initiatief resulteerde in tal van maatregelen om sociale ondernemingen binnen de EU te versterken. Om de vertaalslag van deze maatregelen naar concrete wetgeving mogelijk te maken, was een gemeenschappelijke definitie van het begrip sociale onderneming noodzakelijk. Daarbij baseerde de Europese Commissie zich op academisch onderzoek van de voorbije decennia en op de verschillende praktijken in de lidstaten.

Volgens de Europese Commissie bestaan sociale ondernemingen uit de volgende drie dimensies:

- **Sociale dimensie:** sociale ondernemingen hebben een primaire en nadrukkelijke focus op een sociaal doel en niet op het nastreven van winst voor hun eigenaars of aandeelhouders;
- **Ondernemende dimensie¹:** sociale ondernemingen trachten hun sociaal doel te bereiken door middel van een continue economische activiteit. De winsten uit deze activiteiten worden in hoofdzaak geherinvesteerd in het bereiken van dit sociale doel;

- **Bestuurlijke dimensie:** sociale ondernemingen gebruiken specifieke mechanismen om hun sociaal doel bestuurlijk te verankeren. Het gaat hierbij over een beperking op het uitkeren van winsten en activa, bestuurlijke onafhankelijkheid en een inclusieve besluitvorming².



De Europese Commissie gebruikt daarbij de bovenstaande schematische voorstelling. We bespreken en illustreren deze drie dimensies verderop in deze tekst.

De Europese Commissie voorziet niet in een afbakening volgens juridische vorm. Dit is trouwens onmogelijk, gelet op de diverse wetgeving in de verschillende lidstaten. Bovendien hebben enkele lidstaten specifieke rechtsvormen opgericht voor sociale ondernemingen. In het Belgische recht bevatten de vereniging zonder

¹In vertalingen wordt hier soms ook gesproken over de economische dimensie.

²Samen met de ondernemende en de sociale dimensie vormen deze drie bestuurlijke kenmerken de vijf criteria die de Europese Commissie hanteert om over een sociale onderneming te spreken.

winstoogmerk (vzw) en de vennootschap met sociaal oogmerk (vso) de sterkste hefboomen³ om te voldoen aan de drie dimensies⁴.

Europa erkent ook de **diversiteit aan economische activiteiten** waarin sociale ondernemingen actief zijn. Het gaat duidelijk niet over een afbakening van

economische sectoren, maar over een manier van ondernemen. Uit vergelijkende studies blijkt dat we sociale ondernemingen vooral terugvinden binnen gezondheidszorg en welzijn, de socioculturele sector en de tewerkstelling van kansengroepen⁵. Het is geen toeval dat de ledenfederaties van Verso in deze bedrijfstakken actief zijn.

SOCIAAL ONDERNEMEN EN DE SOCIALE ECONOMIE

Wereldwijd richten vele sociale ondernemingen zich op de tewerkstelling en/of opleiding van kansengroepen op de arbeidsmarkt. Deze belangrijke deelverzameling van sociale ondernemingen heeft in de literatuur en in internationale beleidskringen ook een aparte naam meegekregen: Work Integration Social Enterprises (WISES). Het is dus een misverstand dat elke sociale onderneming zich per definitie zou moeten richten op de tewerkstelling van kansengroepen.

Sociale ondernemingen die dat wel doen, de WISES dus, bestempelen we in Vlaanderen vaak als 'de sociale economie'. Zo bakent ook het Vlaamse beleid de sociale economie in hoofdzaak af rond de tewerkstelling van kansengroepen. We hanteren daarbij in Vlaanderen een veel beperktere definitie van sociale economie dan wat Europees en internationaal gangbaar is. Kort samengevat omvat de sociale economie volgens internationale referentiekaders⁶ alle niet-winstgedreven ondernemingen die zich primair richten op de noden van leden van een ruimere gemeenschap.

Volgens internationale standaarden behoren sociale ondernemingen dus tot de sociale economie. Het omgekeerde is niet noodzakelijk het geval. Zo zijn coöperaties met een louter onderling doel, zoals bv. machine-coöperaties die landbouwvoertuigen aankopen en verhuren aan hun boeren-coöperanten, geen sociale ondernemingen maar behoren ze wel tot de sociale economie. Deze coöperaties hebben immers geen primair extern sociaal doel, maar leggen hun focus op een onderling doel.

3 Zie hiertoe Coates (2016).

4 De Federale regering gaf op 20 juli 2017 haar goedkeuring aan een voorontwerp van wet dat het vennootschaps- en verenigingsrecht hervormt. Daarin is er sprake van de vervanging van het statuut van 'vennootschap met sociaal oogmerk' door dat van 'sociale onderneming'. Verenigingen worden in deze nieuwe wetgeving mee geïntegreerd in het 'ondernemingsrecht'.

5 European Commission (2015, 2016).

6 Zie Monzon & Chaves, (2012) en het CEP-CMAF charter over de principes van de sociale economie.

ACCENTVERSCHILLEN TUSSEN EUROPA EN DE VS

Hoewel zowel Europa als de Verenigde Staten tot de meest welvarende regio's van de wereld behoren, verschillen ze grondig op het vlak van sociale bescherming en hun visie op de rol van de overheid en het maatschappelijke middenveld in de samenleving. Ook op het vlak van sociaal ondernemen zijn er belangrijke accentverschillen.

filantropische visie waarbij de activiteiten van de sociale onderneming zelfs volledig los kunnen staan van het beoogde sociale doel. De winsten van de sociale onderneming worden dan gekanaliseerd langs stichtingen, liefdadigheidsinstelling(en), en/of kerken die instaan voor het sociale doel (cf. 'doing charity by doing trade').



In de **Verenigde Staten** ligt de nadruk vooral op sociale innovatie en op de sociale ondernemer erachter. Een belangrijke beweging achter deze sociale ondernemers is Ashoka, die ook in België actief is. Daarnaast gaat sociaal ondernemen in een Angelsaksische context vaak uit van een

In **continentaal Europa** wordt veeleer de nadruk gelegd op de sociale onderneming en de samenhang tussen haar sociale, ondernemende en bestuurlijke dimensies. Zo steunt de Europese definitie op het werk van EMES, een interuniversitair netwerk dat deze Europese visie op sociale onder-

nemingen concretiseerde aan de hand van economische en sociale criteria⁷. Kort samengevat komen de economische criteria neer op het bestaan van een continue economische activiteit, organisationele autonomie, een economisch risico en betaalde tewerkstelling. De sociale criteria komen neer op het feit dat de sociale onderneming een privaat initiatief is, dat zich richt op externe sociale doelstellingen, met een participatieve besluitvorming die niet gebaseerd is op kapitaalbreng en een beperking op winstuitkeringen.

Toch zien we dat deze accentverschillen overwonnen kunnen worden in gemeenschappelijke definities. Zo definieert de OESO sociale ondernemingen als:

8

“any private activity conducted in the public interest, organized with an entrepreneurial strategy, but whose main purpose is not the

maximisation of profit but the attainment of certain economic and social goals, and which has the capacity for bringing innovative solutions to the problems of social exclusion and unemployment”⁸

Deze definitie is ruimer dan die van de Europese Commissie, maar beide definities spreken elkaar ook niet tegen. De OESO-definitie vormt een compromis tussen de Angelsaksische en Europees-continental visies op sociaal ondernemen. We merken daarbij op dat de heterogeniteit binnen beide regio's minstens even groot is dan bovenvermelde accentverschillen. Het benoemen van deze verschillen helpt ons wel om te begrijpen waarom bepaalde auteurs, business schools en consultants soms andere en voor de social profit minder herkenbare klemtonen leggen wanneer ze het hebben over sociale ondernemingen.

EEN DEFINITIE ALS CONCEPTUEEL KOMPAS

Definities kunnen meerdere doelstellingen hebben. Ze helpen om onze complexe wereld op een bevattelijke manier te structureren. Ze ondersteunen beleidsmakers in het afbakenen van de toegang tot **beleidsmaatregelen** en helpen ondernemingen om te **communiceren over hun identiteit**. Een goede definitie laat ook toe om de deelelementen ervan te analyseren en verschilpunten en gelijkenissen te ontdekken met andere concepten. Definities

kunnen helaas ook polariserend zijn, wat afbreuk doet aan de onderliggende diversiteit en heterogeniteit binnen onze samenleving.

Een definitie van de sociale onderneming reikt in eerste instantie een conceptueel kompas aan. Ze geeft ons de kans om de **verschillende dimensies** van sociale ondernemingen te onderzoeken, om in te schatten wat kenmerkend is aan het

⁷ Defourny & Nyssens (2008) en Nyssens (2006).

⁸ OECD (1999) en OECD/EC (2013).

management van sociale ondernemingen en om ons een beeld te vormen van de rol van sociale ondernemingen in onze samenleving van morgen. Voor Verso toont de Europese definitie van de sociale onderneming duidelijk de bouwstenen van de gedeelde identiteit van haar leden.

Dit neemt niet weg dat beleidsmakers zelf concretere (juridische) criteria kunnen hanteren bij het afbakenen van sociale ondernemingen die al dan niet in aanmerking kunnen komen voor bepaalde maat-

regelen. Zo bakent de Vlaamse overheid momenteel reeds in tal van regelgeving sociale ondernemingen af door slechts erkenningen toe te staan aan vzw's (en in mindere mate ook aan vennootschappen met sociaal oogmerk). De Europese definitie laat ook alle ruimte aan sectorfederaties van sociale ondernemingen om een concretere invulling voorop te stellen op maat van de specifieke sectoren waarin hun leden actief zijn. Een illustratie hiervan is het charter 'samen ondernemer in welzijn' van het Vlaams Welzijnsverbond.

De Europese Commissie heeft sinds 2011 een definitie van de sociale onderneming: sociale ondernemingen streven primair en nadrukkelijk een sociale doelstelling na. Dit doen ze door middel van een onderneming waarin ze dit sociale doel bestuurlijk verankeren.

Deze Europese definitie van de sociale onderneming omschrijft het ondernemingsmodel waar Verso en haar ledenfederaties voor staan en benoemt de bouwstenen van hun gedeelde identiteit.

9

DE DRIE DIMENSIES VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN

DE SOCIALE DIMENSIE

Voor een sociale onderneming staat het sociale doel voorop. Het is de **bestaansreden** voor de onderneming en eventuele winsten worden in hoofdzaak geherinvesteerd om dit sociale doel na te streven. Het is dan ook van belang dat een sociale onderneming deze sociale

doelstelling expliciet benoemt. Dit wordt in het Belgisch recht trouwens opgelegd bij de vzw en de vennootschap met sociaal oogmerk.

Ook andere ondernemingen voorzien vaak in het invullen van sociale noden

en behoeften: ze creëren tewerkstelling en produceren vaak levensnoodzakelijke goederen zoals voeding, kledij of woningen. Dit is echter geen voldoende voorwaarde om te kunnen spreken van een sociale onderneming. Voor een sociale onderneming is het sociale doel immers **van primair belang** en is het financiële resultaat slechts een middel om dit sociale doel beter te kunnen realiseren.

Het gaat daarenboven over een extern sociaal doel en niet om samenwerkingen om onderlinge noden in te vullen, zoals we vaak zien bij traditionele coöperaties. Voorbeelden van zulke externe sociale doelen zijn de zorg voor kwetsbare personen in onze samenleving, de tewerkstelling en begeleiding van kansengroepen op de arbeidsmarkt en het organiseren van socioculturele activiteiten binnen achtergestelde buurten⁹.

DE ONDERNEMENDE DIMENSIE

10

Sociale ondernemingen hebben een **economische activiteit** en ontplooiën die op een continue basis. Maar wanneer spreken we over een economische activiteit? We volgen hierbij het perspectief van het Instituut voor de Nationale Rekeningen dat de overdracht van goederen of diensten aan derden als belangrijkste criterium hanteert. Het gaat dus niet over initiatieven die goederen of diensten voor onderling gebruik produceren, zoals soms het geval is in het verenigingsleven (denk bv. aan een muziekvereniging of een dansclub). Het gaat wel over de verkoop aan derden: de consument of begunstigde van de economische activiteit is een andere economische actor dan de producent ervan¹⁰.

Kortom, het gaat om de productie van goederen en diensten waarvoor anderen bereid zijn te betalen. Deze **klanten kunnen zowel gezinnen, andere onderne-**

mingen als overheden zijn. Ook wanneer in hoofdzaak de overheid betaalt voor deze diensten, spreken we van een onderneming. Dat geldt trouwens ook voor bouwbedrijven en consultancybureaus die zich gespecialiseerd hebben in de overheidsmarkt¹¹.

Belangrijk is wel dat de belangrijkste inkomsten komen uit de realisatie van deze economische dienstverlening. Daarbij kan sprake zijn van een **mix van inkomsten** waarbij zowel marktpartijen als overheden een deel van de financiering dragen. Wanneer de werking echter in hoofdzaak draait op giften, legaten, lidgelden, sponsoring of niet-productgebonden subsidies, gaat het niet over een onderneming. We denken hierbij aan de werking van vakbonden en sociale bewegingen die opkomen voor het milieu, mensenrechten, dierenwelzijn, enzovoorts.

⁹ Het specifieke karakter van deze sociale doelstellingen bespreken we verderop in deze publicatie.

¹⁰ Mertens (2010)

¹¹ Zie ook SER (2015)

We spreken ook maar van een onderneming wanneer de economische activiteit op **continue basis** verricht wordt. Het gaat dus niet over een jaarlijkse eetdag om fondsen te werven. Dit criterium vertaalt zich vaak in de aanwezigheid van bezoldigde werkkrachten (hetzij als werknemer, hetzij als zelfstandige), maar sluit de inzet van vrijwilligers niet uit.

Tot slot is het van belang dat er sprake is van een **ondernemingsrisico**: het overleven van de organisatie wordt niet gegarandeerd door de overheid. De sociale onderneming dient zich voldoende performant te organiseren met het oog op haar financiële duurzaamheid. Bovendien kunnen de markten waarop ze actief zijn grondig verschuiven of zelfs verdwijnen, wat een ontbinding of faillissement van de sociale onderneming met zich mee kan brengen.

DE BESTUURLIJKE DIMENSIE

Het sociale oogmerk van een sociale onderneming is geen vrijblijvend of tijdelijk project. Daarom is het van belang dat het sociale doel bestuurlijk verankerd wordt in de onderneming. Hiertoe zijn er drie belangrijke mechanismen: een beperking op het uitkeren van winsten of activa, de bestuurlijke onafhankelijkheid van de onderneming en het inclusieve karakter van de besluitvorming in de onderneming.

» *Beperking op het uitkeren van winsten en activa*

Een sociale onderneming stelt het realiseren van een sociaal doel voorop en niet het financieel rendement voor haar leden of aandeelhouders. Een bestuurlijk verankerde beperking op de uitkering van winsten en activa is een krachtig middel om deze sociale focus op een geloofwaardige manier te handhaven.

Uiteraard is het van belang dat sociale ondernemingen winst maken. Het zijn

ondernemingen die met het oog op hun continuïteit ook financieel gezond moeten blijven. Hoe dan ook is een sterke **transparantie** over de financiële stromen en over de besteding van eventuele winsten aangewezen zodat duidelijk is op welke wijze deze resultaten tot stand komen en hoe ze aangewend worden voor het realiseren van het sociaal doel. Dit is in het bijzonder het geval wanneer er sprake is van verbonden vennootschappen, bij lonen en vergoedingen aan managementvennootschappen of huur aan patrimoniumvennootschappen en vastgoedgroepen. Zo niet kan een beperking op het uitkeren van winsten en activa immers omzeild worden door het toekennen van onrechtstreekse vermogensvoordelen, zoals het rekenen met niet-marktconforme prijzen of het aanrekenen van fictieve prestaties.

In vele gevallen leggen sociale ondernemingen zichzelf **statutair** een verbod op om winsten uit te keren aan leden of aan-



deelhouders. Dit gebeurt vaak door het aannemen van een rechtspersoonlijkheid die deze winstuitkering onmogelijk maakt. In België is dit het geval bij de vereniging zonder winstoogmerk. Daarnaast kennen beleidsmakers vaak maar bepaalde erkenningen toe aan sociale ondernemingen die voorzien in een totaal verbod op winstuitkeringen. Dit om te garanderen dat subsidies of fiscale voordelen maximaal omgezet worden in een sociale dienstverlening en niet als dividend wegvloeien naar de bankrekening van leden of aandeelhouders.

In andere gevallen voorzien sociale ondernemingen in de mogelijkheid om winsten tot op een bepaalde hoogte te mogen uitkeren. Dit kan soms noodzakelijk zijn voor kapitaalsintensieve activiteiten waarbij een vennootschapsvorm aangewezen is om voldoende aandeelhouders aan te trekken die een inbreng willen doen in

de sociale onderneming. Om deze aandeelhouders ten minste te vergoeden voor de geldontwaarding en het economische risico dat ze lopen (de onderneming kan immers failliet gaan), voorziet men daarbij soms in een beperkt rendement. Het Belgisch recht heeft hiertoe in 1995 ook een rechtsvorm opgericht, met name de vennootschap met sociaal oogmerk.

Tot slot is er ook de beperking op de uitkering van activa, de zogenaamde **vermogensklem**. Deze voorziet erin dat bij de vereffening van de sociale onderneming de resterende activa niet mogen uitgekeerd worden aan de leden of aandeelhouders. Deze middelen dienen in hoofdzaak overgemaakt te worden aan organisaties die werken rond een gelijkaardig sociaal doel. Zo voorzien de vzw en de vso in het Belgische recht in een dergelijke vermogensklem.

» *Bestuurlijke onafhankelijkheid*

Sociale ondernemingen behoren tot de **private sector** en worden autonoom en onafhankelijk van de overheid of van andere ondernemingen beheerd. Ze vormen geen deel van de overheid en hebben in hun Algemene Vergadering of Raad van Bestuur geen meerderheidsvertegenwoordiging vanuit overheden. Dit sluit niet uit dat overheden aan de basis kunnen liggen van de oprichting van sociale ondernemingen, of dat voormalige overheidsbedrijven als ‘*public spin out*’ een autonome sociale onderneming kunnen worden¹².

Bestuurlijke onafhankelijkheid betekent ook weer niet dat een sociale onderneming in een vacuüm zou opereren. Net zoals andere ondernemingen zijn ze afhankelijk van sociaaleconomische ontwikkelingen, de globale marktwerking en het overheidsbeleid. Daarnaast is er vaak een natuurlijke samenwerking met de overheid: omdat sociale ondernemingen semipublieke goederen en diensten leveren, marktfalingen en overheidsfalingen¹³ oplossen en herverdelende functies opnemen, voorziet de overheid vaak in een belangrijk deel van hun financiering. De activiteiten van sociale ondernemingen zijn daarom regelmatig onderworpen aan overheidsregulering¹⁴.

» *Inclusieve besluitvorming*

Traditioneel hangt in een onderneming de verdeling van het stemrecht in de Algemene Vergadering samen met de kapitaalinbreng van haar aandeelhouders. Aangezien het realiseren van vermogensvoordelen voor de aandeelhouders geen doel is van een sociale onderneming en kapitaal niet ingebracht wordt om een financiële meerwaarde te realiseren, is een ander **zeggenschapsmechanisme** aan de orde.

Zo is het van belang dat de bestuursorganen van de sociale onderneming zodanig gestructureerd en ingevuld worden dat **het sociale doel van de onderneming verankerd** blijft. Academici en internationale instellingen benadrukken daarbij het belang van een participatieve en/of democratische besluitvorming, met aandacht voor de stem van de belangrijkste stakeholders en principes van sociale rechtvaardigheid. De betekenis hiervan is uiteraard afhankelijk van de concrete activiteit van de sociale onderneming. Daarnaast bestaan er in ons land vaak wettelijke verplichtingen om de inspraak van interne (bv. werknemers) en externe (bv. cliënten, patiënten of bewoners) stakeholders in de werking van sociale ondernemingen te garanderen. Denken we bijvoorbeeld aan de wettelijk opgelegde gebruikersraden binnen de zorg voor personen met een beperking en in de woonzorgcentra.

¹² SER (2015)

¹³ Steinberg (2006)

¹⁴ Let wel, overheidsregulering is geen specifiek kenmerk van sociale ondernemingen alleen. Denken we maar aan de regulering omtrent voedselveiligheid of aan de emissienormen die opgelegd worden aan de automobiellindustrie

Sociale ondernemingen hebben sociale, ondernemende en bestuurlijke dimensies die onderling verweven zijn. Hierdoor onderscheiden sociale ondernemingen zich duidelijk van andere private (winstgedreven) ondernemingsvormen en van overheidsbedrijven. Verso zet zich in voor de belangenbehartiging van deze sociale ondernemingen, over sectoren heen.

HET ZAKELIJK MANAGEMENT VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN

14

Sociale ondernemingen worden in hun economische activiteiten geconfronteerd met **dezelfde uitdagingen als andere ondernemingen**. Ze lopen een ondernemersrisico en werken in een context van fundamentele onzekerheid¹⁵ met betrekking tot ontwikkelingen in de markt, het beleid en de ruimere samenleving. Hun toekomst hangt, net als in andere ondernemingen, af van hun vermogen om te innoveren, voeling te hebben met verschuivende maatschappelijke noden en om te springen met wijzigende voorkeuren en verwachtingen bij hun stakeholders. Onder die onzekerheid worden investeringen gedaan, mensen aangeworven en contracten afgesloten zonder harde garanties dat de beoogde sociale en bedrijfseconomische doelstellingen bereikt zullen worden. Binnen sociale ondernemingen zijn moeilijke spanningsvelden, creatieve compromissen en het maken van harde keuzes dagelijkse kost.

Het hoeft dan ook niet te verbazen dat het zakelijke management van een sociale onderneming alle klassieke managementdomeinen omvat. Er dient verantwoording afgelegd te worden aan de bestuursorganen (corporate governance), er worden keuzes gemaakt over de waarde die men creëert en hoe men hierover het best kan communiceren (marketing) en er moet op de centen gelet worden (financieel beheer). Daarnaast worden er keuzes gemaakt over de organisatiestructuur om de doelstellingen van de onderneming te bereiken (organisatieontwikkeling) en over de inzet van de talenten van mensen die dit alles waarmaken (HRM). Het specifieke karakter van een sociale onderneming brengt echter **bijzondere managementuitdagingen** met zich mee die we in wat volgt per managementdomein bespreken.

¹⁵ We ontlelen de term fundamentele onzekerheid aan econoom Frank H. Knight (1885-1972), die een onderscheid maakt tussen de term risico (een onzekerheid die je kan meten en waartegen je je dus kan verzekeren) en onzekerheid (een onzekerheid die je niet kan meten en waartegen je je dus niet kan verzekeren). Men spreekt daarom ook wel eens van Knightiaanse onzekerheid.

CORPORATE GOVERNANCE

Binnen een onderneming vormen de leden of eigenaars samen de *Algemene Vergadering*. Die duidt een *Raad van Bestuur* aan die instaat voor de strategische keuzes van de onderneming. De Raad van Bestuur stelt op haar beurt een directie aan die verantwoordelijk is voor de operationele leiding van de onderneming. In de omgekeerde richting geldt er een verantwoordingsplicht. Dit systeem van **checks & balances** dient te bewaken dat de handelingen van de onderneming coherent blijven met haar doelstellingen¹⁶.

Het maken van strategische keuzes is voor geen enkele onderneming evident: een inschatting van de financiële resultaten en de bijhorende risico's zijn vaak elementen waarover in een bestuurskamer grondige onenigheid kan bestaan. Bij sociale ondernemingen komt er nog een dimensie bij: het spanningsveld tussen de sociale doelstellingen en de financiële duurzaamheid van de organisatie. Een duidelijke missie en visie en een uitgewerkt waardenkader¹⁷ zijn bij het doorhakken van dergelijke knopen geen overbodige luxe. Daarnaast is de Raad van Bestuur van een sociale onderneming best voldoende veelzijdig samengesteld zodat de noodzakelijke expertise aanwezig is om de **sociale en bedrijfseconomische dimensie** van strategische beslissingen goed af te kunnen wegen.

Het spanningsveld tussen het sociale doel en de financiële leefbaarheid maakt het ook moeilijk om de **performantie** van een sociale onderneming te evalueren. Hoe weten bestuurders of de directie goed werk heeft geleverd? Dit is moeilijk te controleren en dat heeft zowel een impact op het gedrag van directies als dat van bestuurders. Bovendien is de sociale impact van de onderneming vaak moeilijk meetbaar. Net daarom is het van belang om strategische doelstellingen ook te vertalen naar concrete streefcijfers op sociaal én bedrijfseconomisch vlak en om te investeren in sociale impactmeting.

Sociale ondernemingen worden vaak vanuit meerdere stakeholderperspectieven opgevolgd. Een valkuil bestaat er dan in om de strategische controle en zeggenschap over bepaalde processen mee toe te kennen aan stakeholders die operationeel sterk betrokken zijn. Binnen een Raad van Bestuur kan dit leiden tot belangenconflicten die de onderneming onbestuurbaar kunnen maken. Dit kan bijvoorbeeld al eens opduiken bij oudercrèches of ouderinitiatieven in de zorg voor personen met een beperking. Een vertegenwoordiging van de belangrijkste stakeholdergroepen in de Algemene Vergadering daarentegen, versterkt de maatschappelijke legitimering van dat bestuursorgaan.

¹⁶ Verso werkte daartoe, in samenwerking met de Koning Boudewijnstichting, een online-tool uit op maat van sociale ondernemingen: zie www.goedbestuur.be.

¹⁷ Ook sectorfederaties kunnen hierbij een ondersteunende rol opnemen. Een voorbeeld hiervan zijn de ethische adviezen rond "Waardegedreven ondernemen in de zorg" en "Rechtvaardige keuzes in de gezondheidszorg" van Zorgnet-Icuro.

Binnen andere ondernemingen bestaat de Algemene Vergadering uit eigenaars en die hebben omwille van hun financiële inbreng een prikkel om een ernstige controle uit te oefenen over de Raad van Bestuur van de onderneming. Deze controle is belangrijk om effectief *checks & balances* in te bouwen en goed bestuur te waarborgen. Net omdat een sociale onderneming geen winstgedreven aan-

deelhouders heeft, is het van belang om in de Algemene Vergadering stakeholders te betrekken die voldoende gemotiveerd zijn om de Raad van Bestuur te **monitoren**. Voor sociale ondernemingen is een Algemene Vergadering die is samengesteld uit vertegenwoordigers van relevante stakeholders met een sterke regionale verankering daarom ook een troef.

MARKETING

Marketing confronteert de visie en missie van een onderneming met de vraag welke specifieke noden een onderneming wil invullen en **welke unieke waarde de onderneming kan realiseren** in vergelijking met concurrenten of alternatieve oplossingen. Het gaat dus ook over het afbakenen van marktniches waarbinnen de onderneming strategisch actief wil zijn en het positioneren van de onderneming binnen deze niches door het uitbalanceren van het juiste product aan de juiste prijs, met de juiste promotie, aangeboden op de juiste plaats. De marketing van een sociale onderneming is daarom een uitdagend managementdomein dat ook specifieke aandachtspunten kent.

Sociale ondernemingen selecteren hun economische activiteiten in eerste instantie in functie van hun sociale doelstellingen en niet op basis van het potentieel financieel rendement dat ze uit deze activiteiten kunnen halen. Toch is een inschatting van het financiële plaatje van

belang om in te kunnen schatten of en vanuit welke minimale schaal een leefbare sociale onderneming kan opgezet worden.

Een belangrijk onderdeel van deze oefening is het onderzoeken van de omvang van de vraag en de betalingsbereidheid bij klanten. De omvang van de vraag meten is echter moeilijk wanneer het aanbod zich richt op een **latente behoefte**: dit is een behoefte die nog niet gekend of uitgesproken is bij de betrokkene. Dit is bijvoorbeeld vaak het geval in de preventieve hulpverlening of in activiteiten die zich richten op het versterken van buurten en gemeenschappen.

Voor het inschatten van de betalingsbereidheid is vaak complex voor sociale ondernemingen. Bij nogal wat sociale noden ligt de individuele betalingsbereidheid immers lager dan de **maatschappelijke waarde** die gecreëerd wordt. Ten eerste komt dit omdat bepaalde delen van de bevolking niet over de nodige budgetten

beschikken om te kunnen betalen voor een toegankelijk en kwaliteitsvol aanbod. Ten tweede heeft dit te maken met het feit dat de dienstverlening niet alleen individuen maar ook de bredere samenleving ten goede komt. Economen noemen dit

laatste het bestaan van positieve externe effecten: de maatschappelijke opbrengst is dan groter dan de individuele opbrengst, wat leidt tot een onderaanbod of onderconsumptie van dergelijke goederen en diensten. Vanuit welvaartseconomisch



oogpunt is het in beide gevallen zinvol om als overheid tussen te komen en een deel van de kosten te dragen¹⁸. De oefening om de betalingsbereidheid vanuit een gemengde financiering door marktpartijen en overheden in te schatten, wordt er echter niet eenvoudiger door.

Marketingcommunicatie is binnen een sociale onderneming een dankbare taak: het gaat over het vertellen en vertalen van de meerwaarde die de sociale onderneming voor haar klanten en de samenleving

realiseert. Dit maakt het ook extra uitdagend. Wanneer een onderneming met een gemengde financiering werkt, dient het de waarde van haar dienstverlening immers ook te legitimeren ten aanzien van meerdere partijen. Meestal gaat het daarbij om gezinnen of ondernemingen enerzijds en overheden anderzijds. Zo moet een onderneming die actief is in het sociaal-cultureel volwassenenwerk haar aanbod aantrekkelijk communiceren naar haar gebruikers, maar tegelijk ook haar relevantie aantonen aan een subsidië-

¹⁸ Zie onder meer De Grauwe (2014). We bouwen hierop verder bij de bespreking van de toekomst van sociale ondernemingen.

rende overheid. Marketingcommunicatie wordt nog uitdagender wanneer de rollen van gebruiker, beslisser en betaler niet in eenzelfde persoon verenigd zijn. Denken we maar aan voorbeelden uit de kinderopvang, de ouderenzorg, de geestelijke gezondheidszorg of de jeugdhulpverlening.

Tot slot gaat de marketingliteratuur meestal uit van het benoemen van een **unieke waardepropositie** die een onderneming zo duidelijk mogelijk kan differentiëren van haar concurrenten. Voor sociale ondernemingen is deze competitieve insteek vaak niet zo evident. Ze werken immers eerst en vooral aan in-

novatieve oplossingen voor sociale problemen en hanteren daarbij vaak eerder een coöperatieve logica dan die van de harde concurrentie. Het differentiëren van hun aanbod is vanuit die waarden een extra uitdagende oefening. Maatwerkbedrijven die actief zijn in groenzorg zijn al langer vertrouwd met dit spanningsveld. Het adagium 'samenwerken waar mogelijk, en concurreren waar nodig' resulteert in de praktijk echter vaak in het laatste. Voorzieningen die actief zijn in de zorg voor personen met een beperking staan recenter voor deze uitdaging door de introductie van de persoonsvolgende financiering.

FINANCIEEL BEHEER

18

Financieel beheer omvat geldstromen beheeren binnen een onderneming, de rendabiliteit bewaken, vorderingen en schulden uitbalanceren en de juiste kapitaalstructuur op de financieringsbehoefte van een onderneming afstemmen. Net als bij andere ondernemingen zijn de geldstromen voor sociale ondernemingen fundamenteel onzeker en dat zowel langs kosten- als langs opbrengstenzijde. Toch zijn er ook hier enkele uitdagingen waar sociale ondernemingen specifiek mee te kampen hebben.

Sociale ondernemingen hebben vaak te maken met een **mix aan ontvangsten** van zowel marktpartijen (gezinnen en bedrijven) als overheden. Het uitwerken van nieuwe innovatieve diensten is wel-

iswaar heel boeiend, maar het vergt ook telkens heel wat ondernemerschap. Deze innovaties moeten namelijk vanuit hun experimenteerfase opgetild worden tot een niveau waarop een duurzame financieringsmix gerealiseerd kan worden. In een eerste fase zorgt dit vaak voor een aaneensluiting van projectsubsidies en tijdelijke fondsen. Dit vormt vaak een drempel voor intrapreneurs en startende sociale ondernemers om door te groeien van een projectlogica naar een (financieel) duurzame ondernemingslogica. Zo kan de Sociale Innovatiefabriek intussen al een netwerk van ervaringsdeskundigen op dit vlak samenstellen. Ook het ESF-Agentschap Vlaanderen heeft al menig intrapreneur uitgedaagd met het opstellen van nieuwe businessmodel-

len waarbij een tijdelijke subsidie moet uitmonden in een duurzame financieringsmix.

Daar waar er wel een duurzame financieringsstroom tot stand komt, resulteert dit niet zelden in een vrolijk kluwen aan regelgeving, erkenningen en subsidiereglementen die extra uitdagingen bieden voor het management van de onderneming. Een staaltje hiervan is de klaverbladfinanciering in de lokale diensteneconomie.

Sociale ondernemingen zijn vaak actief in activiteiten waar de productiviteit trager toeneemt dan de reële lonen. Dit zorgt voor een permanente druk op de financiële marges van de onderneming. Dit probleem wordt ook wel het **Baumol-kosteneffect** genoemd¹⁹. Eén van de mogelijke oplossingen is het terugdringen van de kosten, door bijvoorbeeld de kwaliteit of de kwantiteit van de dienstverlening te verlagen. Dit druist meestal lijnrecht in tegen de doelstellingen van de sociale onderneming. Een andere oplossing is het verhogen van de prijzen, maar dan botsen we snel op de grenzen van de individuele en collectieve betaalbaarheid van de dienstverlening.

In een context van overheidsbesparingen is het voor sociale ondernemingen niet vanzelfsprekend om de prijs voor marktpartijen te verhogen. Bij een dienstverlening aan gezinnen zet een prijsstijging de betaalbaarheid en toegankelijkheid onder druk die vaak centraal staat in de sociale

missie van de onderneming. Waar sociale ondernemingen toeleveranciers zijn aan andere bedrijven is een prijsverhoging evenmin evident: daar ondervinden zij (internationale) concurrentie van andere ondernemingen, maar ook van elkaar. Het Baumol-effect confronteert sociale ondernemingen hoe dan ook met harde keuzes en spanningsvelden tussen hun sociale doel en de bedrijfseconomische realiteit.

Vanuit sociale ondernemingen ontstaat dan ook vaak de creativiteit en het innovatievermogen om op zoek te gaan naar diverse vormen van **alternatieve financiering**. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- **Product- en diensteninnovatie** waarbij de onderneming vanuit haar expertise en netwerk financieel interessante marktniches of kapitaalkrachtige doelgroepen aansnijdt. De winsten uit deze activiteiten kunnen dan als interne kruisfinanciering dienen voor minder rendabele activiteiten. We denken daarbij ook aan het commercialiseren van activa die anders onderbenut blijven, zoals vastgoed en infrastructuur (bv. het koppelen van horeca met sociale tewerkstelling aan erfgoed of het uitbaten van een touwenparcours in de jeugdhulp).
- Het opzetten van publiek-private samenwerkingformules volgens een **'pay-for-succes'** systeem. Het bekendste voorbeeld hiervan is de 'social impact bond'.

¹⁹ William Baumol publiceerde dit inzicht in 1965 naar aanleiding van een studie naar de economische uitdagingen in de culturele sector.

Daarbij financiert een private impact-investeerder de sociale onderneming. Wanneer deze sociale onderneming een vooraf overeengekomen en welomschreven sociale impact weet te realiseren, betaalt de overheid dit bedrag terug aan de impactinvesteerder (al dan niet met

een bijkomende intrest). Dit instrument is vooral geschikt als tijdelijk kader om innovatieve oplossingen uit te proberen, bijvoorbeeld bij de begeleiding van kansengroepen op de arbeidsmarkt of bij projecten om recidive bij ex-gedetineerden te voorkomen.



Deze en andere vormen van alternatieve financiering dienen daarbij steeds zorgvuldig afgewogen te worden op hun voordelen en hun **mogelijke perverse effecten**. Een belangrijke valkuil hierbij is organisationele doelverschuiving waarbij de iden-

titeit van de organisatie uitgehold wordt en de aandacht voor de meest kwetsbare groepen verdwijnt. Zo leeft er bij producten en diensteninnovatie al eens de vrees dat directie en bestuurders onvoldoende aandacht houden op hun sociale kern-

doelstelling (*mission drift*). Bij social impact bonds is er dan weer een risico op *cherry-picking*.

Een andere uitdaging ligt bij de **kapitaal-structuur** van de sociale onderneming. Voor klassieke ondernemingen is het vaak al moeilijk om een eigen vermogen op te bouwen. Sociale ondernemingen staan hier voor een bijkomende uitdaging. Wanneer ze als vzw georganiseerd zijn, kunnen ze immers geen aandelenkapitaal uitschrijven. Wanneer ze als vennootschap georganiseerd zijn, blijft het vaak relatief moeilijker om investeerders aan te trekken: het eventuele financiële rendement voor de aandeelhouder is immers bij voorbaat beperkt. Naast klassieke financieringsinstrumenten, zoals investeringskredieten bij banken of het aantrekken van durfkapitaal (via investeringsfondsen en zogenaamde *business angels*), hanteren sociale ondernemingen ook innovatieve oplossingen zoals **crowdfunding** (giften, leningen of aandelenkapitaal vanwege het brede publiek) en **venture philanthropy** (investeringen vanuit de filantropie, zoals georganiseerd door de Koning Boudewijnstichting).

Het blijft ook een uitdaging om de financiële performantie van sociale ondernemingen te interpreteren. Dit geldt zowel voor de rentabiliteit, de liquiditeit²⁰ als de solvabiliteit²¹ van de onderneming:

- **Rentabiliteit:** voor een sociale onderneming is het niet eenvoudig om de rentabiliteit van de onderneming in een zinvol perspectief te plaatsen. De focus van deze ondernemingen ligt immers op een sociale doelstelling en niet op het maximaliseren van het bedrijfseconomisch resultaat. De vraag is dus wat een goed resultaat is, al zijn verliezen niet bepaald bevorderlijk voor de continuïteit van de onderneming. Ook het bepalen van de noemer waartegen we dit resultaat afwegen is niet evident, terwijl het voor winstgedreven ondernemingen meer steek houdt om de winst te verhouden tot de omzet of tot het aandelenkapitaal.
- **Liquiditeit:** afhankelijk van de activiteit waarin een sociale onderneming actief is, tonen wetenschappelijke studies vaak een relatief hogere liquiditeitspositie bij sociale ondernemingen dan bij andere ondernemingen. Verklaringen hiervoor zijn vooral voorzorgsparen (cf. onzekerheid omwille van de gemengde financieringsmix en de beperkte mobiliserende capaciteit om in geval van nood eigen vermogen op te bouwen), het belang van financiële en bestuurlijke onafhankelijkheid en de beperking om eventuele winsten uit te keren aan de aandeelhouders.
- **Solvabiliteit:** de solvabiliteit van sociale ondernemingen ligt vaak hoger

²⁰ Met de liquiditeitspositie van een onderneming, doelt men op de mate waarin een onderneming in staat is om haar korte termijn passiva (schulden, leveranciers, etc.) te betalen met korte-termijn activa (bankrekening, korte termijnevorderingen, etc.)

²¹ De solvabiliteit van een onderneming is een graadmeter voor haar financiële onafhankelijkheid ten opzichte van schuldeisers. De solvabiliteitsratio is daarbij een indicator die het aandeel van het eigen vermogen weergeeft in het balanstotaal.

dan bij andere ondernemingen met gelijkaardige economische activiteiten. De belangrijkste verklaringen hiervoor zijn de relatief lagere kapitaalkost van eigen vermogen, het ontbreken van fiscale hefboomeffecten²² en (ook hier) de beperking om eventuele winsten uit te keren aan de aandeelhouders.

Het vermogen om een zinvolle financiële analyse te maken van een sociale onderneming is niet alleen een relevante kwestie voor bestuurders en leden. Ook investeerders en bankiers kijken mee in de boeken alvorens ze een kapitaal-inbreng of lening overwegen om de exploitatie of investeringen van de sociale onderneming te financieren.

ORGANISATIEONTWIKKELING

22 Sociale ondernemingen worden regelmatig gekenmerkt door **hybride organisatiemodellen**. Ze bedienen vaak diverse doelgroepen wat al eens gepaard gaat met een veelheid aan erkenningen van overheidswege. Hierbij hoort vaak per deelerkenning een rapporteringsverplichting en soms is zelfs de oprichting van aparte rechtspersonen vereist. Daarnaast wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen rechtspersonen die het patrimonium of de infrastructuur in beheer hebben en één of meerdere rechtspersonen die de inhoudelijke activiteiten (bv. zorg) op zich nemen. Soms wordt dit geheel nog geflankeerd door een stichting en hier en daar zien we een coöperatieve vennootschap of kostendelende vereniging opduiken als vehikel om samen te werken binnen of tussen organisaties. Op het vlak van organisatieontwikkeling bevinden sociale ondernemingen zich dus vaak in een veelzijdig en veelkleurig landschap.

Sociale ondernemingen ontplooiën na verloop van tijd vaak meerdere, soms sterk **uiteenlopende economische activiteiten**. Voorbeelden hiervan zijn maatschappelijke ondernemingen die soms in meer dan 10 verschillende marktniches actief zijn of ondernemingen in zorg en welzijn die na verloop van tijd een uitgebreide portfolio aan diensten voor diverse doelgroepen aanbieden. Deze veelheid aan activiteiten vloeit vaak voort vanuit de sociale missie en visie van de onderneming. Sociale ondernemingen voelen zich immers al eens geroepen om naast hun bestaande werking nieuwe, nog niet ingevulde sociale noden in te vullen. Daarnaast zijn ze vanuit hun sociale missie ook niet zo snel geneigd om minder rendabele werkingen af te stoten of te sluiten. Hierdoor ontstaan soms hybride portefeuille-organisaties die best wel uitdagend zijn om strategisch en operationeel aan te sturen.

²² Rentelasten op vreemd vermogen zijn voor een winstgedreven onderneming fiscaal aftrekbare kosten. De meeste sociale ondernemingen betalen echter geen vennootschapsbelastingen waardoor dit relatieve fiscale voordeel van het aanwenden van vreemd vermogen (bv. bankfinanciering) niet van toepassing is.



Monnikenheide

Ook bij sociale ondernemingen speelt echter het spanningsveld tussen de **diversificatie** aan economische activiteiten en de optimale schaal om deze activiteiten uit te voeren. Hoe meer economische activiteiten een onderneming uitvoert, des te kleiner het risico wanneer één van deze activiteiten wegvalt (bv. omwille van wijzigende marktontwikkelingen of overheidsbeslissingen). Tegelijk zijn deze activiteiten vaak maar werkbaar en betaalbaar wanneer ze een bepaalde minimale schaal bereikt hebben.

Het bestaan van een minimale schaal maakt de **opstart van nieuwe activiteiten** bijzonder uitdagend. Operationeel moeten teams of productie-eenheden een minimale grootte hebben om werkbaar te zijn en financieel is een zekere minimale omzet vereist om de vaste kosten te dekken. Daarnaast zijn er vaak wettelijke vereisten op het vlak van vorming, erken-

ningen, infrastructuur, enzovoorts. Soms wordt een minimale schaal zelfs letterlijk opgelegd zoals bijvoorbeeld het geval is bij ziekenhuizen en maatwerkbedrijven. Het bestaan van deze minimale schaal kan evenwel ook verhinderen dat nieuwe innovaties voet aan de grond krijgen binnen organisaties.

Omgekeerd is het ook voor een sociale onderneming soms nodig om op tijd en stond de huidige werking te confronteren met deze minimale schaal. Wijzigende operationele, financiële en wettelijke vereisten hebben immers een impact op de **minimale schaal** van een activiteit. Dit maakt het soms zinvol om bestaande activiteiten los te laten of nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit was de afgelopen jaren een herkenbare oefening voor heel wat sociale ondernemingen in de jeugdhulp en de zorg voor personen met een beperking.

In hun zoektocht naar de **optimale schaal** van hun activiteiten hanteren vele ondernemingen technieken zoals innovatieve arbeidsorganisatie en lean-management²³. De efficiëntiewinsten die hieruit kunnen voortvloeien, werken niet alleen kostenbesparend, maar kunnen ook kwaliteitsverhogend en motivatieversterkend werken. Voor sociale ondernemingen is het daarbij wel cruciaal dat operationele efficiëntiewinsten de missie en visie van de organisatie niet uithollen. Zo zou de fysieke aanwezigheid van medewerkers in de zorg minder noodzakelijk kunnen worden door middel van **wearables** en sensoren in gebouwen. De vraag stelt dan wel of deze verschuiving een kwaliteitsverhoging of een loutere besparing betreft en niet indruist tegen de zorgvisie die men als organisatie onderschrijft. Eveneens kan kapitaalsintensievere productie, door middel van robotica en 3D-printing, zorgen voor efficiëntiewinsten in maatwerkbedrijven. De vraag stelt zich echter in welke mate de zwakste doelgroepmedewerkers hierdoor niet verdrongen worden. Ook hier moeten soms moeilijke keuzes gemaakt worden op het spanningsveld tussen wat voor de onderneming sociaal wenselijk en economisch haalbaar is.

Operationele en financiële schaalvoordelen kunnen ook gerealiseerd worden door samen te werken over de grenzen van organisaties heen. We denken daarbij niet alleen aan fusies en overnames, maar ook aan structurele en functionele

samenwerkingsverbanden. Zo kunnen organisaties samenwerken om hun ondersteunende diensten, zoals administratie en ICT, gezamenlijk te organiseren (shared services) of om schaalvoordelen te realiseren in de financiering en realisatie van zorgvastgoed. En via de techniek van de werkgeversgroepering kunnen personeelsleden gedeeld worden over meerdere rechtspersonen heen. Daarnaast kunnen ook nieuwe diensten ontstaan uit deze vormen van samenwerking, zoals bv. een coöperatieve zorgcentrale waarin meerdere organisaties in de gezinsondersteunende diensten participeren. Nog uitdagender is het omdenken van de totale dienstverlening vanuit een ketenbenadering waarbij alle betrokken partners hun eigen organisatie in vraag durven stellen.

Net zoals bij andere ondernemingen is het hier opletten voor eventuele conflicterende **organisatieculturen** tussen de samenwerkende partners. Wat deze samenwerkingsverbanden voor sociale ondernemingen bijkomend uitdagend maakt, is dat bestuurders, managers, personeelsleden en vrijwilligers vaak een sterk missiegedreven engagement vertonen en zich sterk identificeren met 'hun' sociale onderneming. Wanneer men bij het aangaan van samenwerkingsverbanden of fusies onvoldoende rekening houdt met deze identificatie, kunnen de beoogde efficiëntiewinsten snel uitgehold worden door een verlies aan betrokkenheid bij de medewerkers van deze organisaties.

²³ Lean-management is een techniek die gericht is op het vermijden van verspilling binnen bedrijfsprocessen. Deze techniek vindt haar oorsprong bij Toyota en wordt intussen ook toegepast binnen tal van sociale ondernemingen.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Human Resources Management (HRM) gaat over het optimaal inzetten en stimuleren van competenties en talenten van medewerkers binnen een onderneming. Het omvat het medewerkersbeleid in enge zin (werving en selectie, payroll, etc.) en vraagstukken van arbeid en organisatie in de ruime zin van het woord. Sociale ondernemingen trekken vaak talenten aan met een sterke sociale betrokkenheid. Dit is een troef, maar maakt het aansturen van medewerkers niet minder vanzelfsprekend. We verwezen daarnet al even naar het feit dat sociale ondernemingen vaak werken met wat men in de wetenschappelijke literatuur **'missiegedreven' medewerkers** noemt. Omwille van zelfselectie en socialisatie binnen organisaties, identificeren zowel bestuurders als directies, werknemers en vrijwilligers zich vaak sterk met de sociale missie van hun sociale onderneming. Ze hebben vaak een sterke identificatie met hun job en met wat ze voor de samenleving in het algemeen of voor een bepaalde doelgroep in het bijzonder willen betekenen. Deze sterke betrokkenheid maakt verandermanagement in sociale ondernemingen extra uitdagend.

Daarnaast hebben sociale ondernemingen vaak een divers profiel aan medewerkers binnen hun rangen. Zo doen heel wat sociale ondernemingen een beroep op **vrijwilligers** (naast de inzet van bezoldigd personeel). Dit laat hen toe om activiteiten te ontplooiën (of ondersteunen) die

anders financieel onrendabel zouden zijn. Het werken met vrijwilligers kan ook een manier zijn om de betrokkenheid van relevante stakeholders een plaats te geven en kan een empowerende werking hebben die in lijn ligt met de sociale missie van de onderneming. De inzet van vrijwilligers naast die van bezoldigd personeel zorgt echter ook voor flink wat uitdagingen. Waar stopt immers de rol van de vrijwilliger en begint die van de betaalde kracht? Hoe zorgen we voor een goede rolafbakening? Hoe vermijden we bij een professionalisering van de onderneming dat de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger verdrongen wordt wanneer er voor gelijkaardige taken betaalde werknemers aangeworven worden? Ook vanuit syndicale hoek wordt het inzetten van vrijwilligers al eens argwanend bekeken.

Sociale ondernemingen lopen als private organisatie een ondernemersrisico en opereren in een context van fundamentele onzekerheid. Ze worden geconfronteerd met dezelfde managementaspecten als andere ondernemingen. Meer zelfs: vanuit hun eigenheid als sociale onderneming duiken in elk managementdomein specifieke uitdagingen op. Dit maakt het zakelijk management van een sociale onderneming niet alleen uitdagend maar ook betekenisvol.

Verso en haar ledenfederaties zetten daarom ook in op de ondersteuning van sociale ondernemingen op het vlak van innovatie, ondernemerschap en HR.

Sociale ondernemingen vertalen hun sociale missie soms ook naar het niveau van hun aanwervingsbeleid, bijvoorbeeld door aandacht te schenken aan de tewerk-

stelling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De tewerkstelling van kansengroepen is echter helemaal geen randvoorwaarde om te kunnen spreken



Samenlevingsopbouw Antwerpen

over een sociale onderneming²⁴. Toch blijft het belangrijk dat sociale ondernemingen inzetten op **diversiteit**. Om bepaalde knelpuntberoepen ingevuld te krijgen moeten we immers elk talent weten te benutten. Daarnaast is er ook een kwalitatieve reden om in te zetten op diversiteit: een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de samenleving, heeft vaak ook de beste voeling met de verschillen binnen onze

samenleving. De troeven hiervan zijn bijvoorbeeld al langer gekend in het jeugdwerk. De interculturele drempels binnen zorg en welzijn tonen het onderbenutte potentieel dat hier ligt. Daarnaast kunnen ervaringsdeskundigen in de armoede en sociale uitsluiting, in de geestelijke gezondheidszorg en in de jeugdzorg een belangrijk kwalitatief verschil maken in de dienstverlening.

²⁴ Uiteraard is dit voor Work Integration Social Enterprises (de sociale inschakelingseconomie) wel het geval: de tewerkstelling van kansengroepen is voor deze sociale ondernemingen immers het primaire en nadrukkelijke sociale doel.

DE TOEKOMST VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN

Sociale ondernemingen zorgen als werkgever en als producent van goederen en diensten voor een toegevoegde waarde binnen onze economie. Door hun combinatie van een nadrukkelijk en primair sociaal doel met een economische activiteit binnen een private organisatievorm, nemen sociale ondernemingen een specifieke plaats in binnen onze economie.

Om na te kunnen denken over de toekomst van deze vorm van ondernemen, moeten we de **grondslagen** ervan begrijpen: waarom bestaan er sociale ondernemingen en welke rol spelen ze binnen onze economie? Als het model van een sociale onderneming qua performantie superieur zou zijn aan andere ondernemingsvormen, dan zouden we logischerwijze geen winstgedreven ondernemingen of overheidsbedrijven meer mogen tegenkomen. Omgekeerd blijkt het model van een soci-

ale onderneming ook niet minderwaardig te zijn aan andere ondernemingsmodellen – anders zouden we immers amper of geen sociale ondernemingen hebben. Waarom komen we sociale ondernemingen vooral tegen in bepaalde economische activiteiten en helemaal niet in andere economische activiteiten (bv. de automobiellindustrie)? Of nog merkwaardiger: in bepaalde sectoren zoals de ouderenzorg en de kinderopvang zien we zowel sociale ondernemingen, profitondernemingen als overheidsbedrijven.

We kunnen maar nadenken over de toekomst van sociale ondernemingen als we een antwoord hebben op deze vragen. De comparatieve troeven en zwaktes van sociale ondernemingen brengen immers **specifieke kansen en uitdagingen** met zich mee die bepalend zijn voor de toekomst van sociale ondernemingen.

27

WAAROM BESTAAN SOCIALE ONDERNEMINGEN?

De vraag waarom sociale ondernemingen bestaan, wordt al langer onderzocht binnen de economische wetenschap en de zakenethiek²⁵. Daaruit blijkt dat sociale ondernemingen in het bijzonder een streepje voor hebben op andere organisatievormen wanneer er sprake is van asymmetrische

informatie en bij het bestaan van positieve externe effecten. We lichten dit nader toe en geven enkele voorbeelden.

» *Asymmetrische informatie*

We spreken over asymmetrische informatie wanneer marktpartijen niet over

²⁵ Zie Santos (2012) en Jegers (2015)

dezelfde informatie (kunnen) beschikken. Zo is het vaak het geval dat een verkoper meer informatie heeft over het product of dienst dat hij aanbiedt dan de koper. De verkoper heeft daarbij niet altijd een prikkel om eventuele negatieve eigenschappen van zijn aanbod kenbaar te maken aan de koper. Asymmetrische informatie is dan ook vooral problematisch wanneer dit informatievoordeel uitgebuit wordt ten nadele van de andere marktpartij.

Asymmetrische informatie komen we tegen in de meeste economische activiteiten. Overheden en consumentengroeperingen trachten vaak een sterkere transparantie te realiseren door middel van regelgeving en informatieverstrekking. Toch zijn er situaties waarin het bestaan van asymmetrische informatie versterkt wordt. Dit is in het bijzonder het geval waar de rollen van gebruiker, besliser en betaler niet in eenzelfde persoon verenigd zijn. Zeker wanneer de gebruiker de kwaliteit van de dienstverlening moeilijk kan evalueren, zoals het geval is bij baby's en peuters in de kinderopvang of dementerende ouderen in de ouderenzorg, is het voor een aanbieder eenvoudiger om informatievoordelen uit te buiten. De sociale onderneming heeft hier dan ook omwille van de bestuurlijke verankering van haar sociale doel een relatieve troef ten opzichte van winstgedreven ondernemingen. De onderneming is immers niet gericht op het realiseren van vermogensvoordelen voor haar eigenaars en is daarbij ook bestuurlijk met handen en

voeten gebonden aan het sociale doel. Hierdoor is er een **kleinere prikkel om informatievoordelen uit te buiten** ten koste van de gebruiker.

» *Positieve externe effecten*

Niet alles wat van waarde is laat zich zomaar in geld uitdrukken. Markten dienen zich echter te bedienen van het concept “ruilwaarde” om een prijs (meestal uitgedrukt in geld) af te spreken tussen vraag en aanbod. In onze markteconomie gaan we er daarbij vanuit dat de betalingsbereidheid van een klant of gebruiker een uitdrukking geeft aan de waarde die voor hem of haar gerealiseerd wordt.

Toch is de totale waarde die gecreëerd wordt niet altijd gelijk aan de waarde die gebruikers of klanten ervaren. We spreken in dat geval over het bestaan van externe effecten (of externaliteiten). Wanneer de totale maatschappelijke waarde die tot stand komt groter is dan de individuele waarde die de gebruiker ervaart, spreken we van positieve externe effecten.

Een voorbeeld van een positief extern effect is het toedienen van een vaccin tegen een besmettelijke ziekte: dit beschermt de betrokken persoon tegen een ziekte, maar beschermt ten dele ook de ruimere samenleving tegen de verdere verspreiding ervan. De individuele betalingsbereidheid²⁶ voor dit vaccin zal samenhangen met de waarde die een persoon hecht aan zijn individuele bescherming. De ruimere maatschappelijke waarde van dit vaccin

26 We maken hierbij zelfs abstractie van de betalingskracht van gezinnen.



zal echter maar beperkt bijdragen aan de betalingsbereidheid van deze persoon. Zo vinden we tal van voorbeelden van positieve externe effecten in zorg en welzijn, opleiding en tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en sociaal-cultureel werk. De impact ervan straalt immers ook positief uit naar andere levensdomeinen, naar gezinsleden van de betrokkenen en naar de ruimere samenleving en zorgt voor heel wat **terugverdieneffecten en vermeden kosten** in de samenleving.

Sociale ondernemingen hebben een troef bij het aanbieden van diensten waarbij positieve externe effecten optreden. Winstgedreven ondernemingen zullen immers minder interesse hebben voor markten waarin men slechts partieel de financiële

vruchten kan plukken van de waarde die ze realiseren – hun aandeelhouders en investeerders zullen immers snel adviseren om andere markten op te zoeken.

De rol van sociale ondernemingen

Sociale ondernemingen hebben een relatieve troef om innovatieve oplossingen uit te werken voor maatschappelijke noden. Ze hebben daarbij in het bijzonder een **correctiefunctie** waar er sprake is van positieve externe effecten en sterke vormen van asymmetrische informatie. Vaak zijn ze hierin een belangrijke partner voor de overheid, die deze oplossingen kan overnemen of een partnerschap opzet waarbij ze sociale ondernemingen vergoedt voor de maatschappelijke meerwaarde die ze creëren.

Sociale ondernemingen hebben ook een belangrijke **prospectiefunctie** om nieuwe of verschuivende maatschappelijke noden te identificeren en hier nieuwe oplossingen voor uit te werken. Als private ondernemingen zijn ze hierin flexibeler dan overheden. Overheden hebben immers niet steeds de organisatiecapaciteit of

de agendamatige en budgettaire beleidsruimte om vanuit eenzelfde dynamiek in te zetten op sociale innovatie. Dat neemt niet weg dat beleidsmakers ook hier de keuze kunnen maken om oplossingen van sociale ondernemingen te ondersteunen of zelf een aanbod te formuleren.

KANSEN EN UITDAGINGEN VOOR SOCIALE ONDERNEMINGEN

De comparatieve voordelen van sociale ondernemingen brengen ook specifieke kansen en uitdagingen met zich mee. Deze vloeien voort uit de evoluerende verstandhouding met de overheid, de rol van marktwerking, het belang van solidariteit en de impact van technologische ontwikkelingen.

Sociale ondernemingen hebben vaak een complementaire rol aan die van de overheid bij het wegwerken van marktfalingen zoals asymmetrische informatie en externe effecten. Dit is ook de reden waarom we veel sociale ondernemingen tegenkomen in ontwikkelingslanden met een zwakke overheid. Ook in rijke landen met een sterke overheid hebben sociale ondernemingen hun **vinger aan de pols** bij de noden van onze samenleving en blijven ze een belangrijke signaal- en voorbeeldfunctie opnemen. Sociale ondernemingen kunnen daarbij in het bijzonder het verschil maken voor problemen en doelgroepen die relatief onzichtbaar (of ongehoord) blijven op de politieke agenda.

Daar waar overheden een partnerschap met sociale ondernemingen aangaan, ontstaat een regelgevend kader dat meestal gepaard gaat met bijhorende subsidies. Dit stelt sociale ondernemingen echter voor de uitdaging om zich **niet louter als uitvoerder van een overheidsbeleid** op te stellen. Sociale ondernemingen blijven maar onafhankelijk als ze hun maatschappelijke correctieve en prospectieve rol blijven opnemen. Wat is anders nog het verschil met een extern beheerd overheidsagentschap? Dit vraagstuk daagt sociale ondernemingen ook uit om te blijven speuren naar vruchtbare marktniches die in lijn liggen met hun visie en missie.

Daar waar een subsidieregeling ook profitbedrijven (financieel) in staat stelt om gelijkaardige diensten aan te bieden, stelt zich eveneens de vraag waarin sociale ondernemingen zich nog onderscheiden. Merkt de gebruiker nog het verschil op of hij te maken heeft met een sociale of een winstgedreven onderneming? Ook in dit geval worden sociale ondernemin-

Waarom zou het nastreven van een extern sociaal doel voorbehouden blijven tot sociale ondernemingen? We zien toch hoe langer hoe meer dat vele ondernemingen zich richten op maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij ze een belangrijke maatschappelijke impact kunnen realiseren op sociaal en ecologisch vlak? Het is een vraagstuk waar men in de zakenethiek al langer mee worstelt.

Nobelprijswinnaar Milton Friedman gooide in 1970 de knuppel in het hoenderhok met zijn artikel “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”. Zijn argumentatie gaat als volgt: investeerders beleggen in een onderneming met als doel hier een maximaal financieel rendement uit te halen. Hiertoe stellen zij een manager aan die de belangen van de aandeelhouders zo goed mogelijk moet nastreven. Wanneer een manager echter handelingen stelt die veeleer gericht zijn op het behalen van sociale doelstellingen dan op het maximaliseren van de winst, dan stellen zich twee problemen. Ten eerste zou dit leiden tot een suboptimaal bedrijfseconomisch resultaat, wat een verlies aan welvaart (in termen van omzet, productie, tewerkstelling, ...) met zich meebrengt. Ten tweede ontstaat er een fiduciair probleem: de manager volgt dan immers zijn persoonlijke voorkeuren en behartigt niet ten volle de belangen van de aandeelhouders.

Met de redenering van Friedman kunnen we MVO-acties verklaren die het commerciële succes van een onderneming versterken. Friedman erkende trouwens ook dat ondernemingen zich best zo goed mogelijk schikken naar de ethische standaarden binnen een samenleving. Naarmate deze standaarden opschuiven in de richting van meer aandacht voor sociale en ecologische problemen, is het ook logisch dat een onderneming maar zal kunnen blijven gedijen wanneer ze investeert in deze dimensies.

Wat de theorie van Friedman echter niet kan verklaren, zijn de vele voor het ruime publiek onzichtbare filantropische acties die vanuit het bedrijfsleven plaatsvinden. Een verklaring hiervoor werd recent sterk onderbouwd door een andere Nobelprijswinnaar, Oliver Hart, en zijn collega Luigi Zingales. In hun artikel²⁷ “Companies Should Maximize Shareholder Welfare, Not Market Value” geven ze een nuancering van Friedman door uit te gaan van de meer realistische aanname dat veel aandeelhouders niet louter egoïstische motieven hebben bij het beheren van hun beleggingsportefeuille. Deze genuanceerdere kijk verklaart een breder spectrum aan MVO-strategieën van bedrijven waar het aandeelhouderschap geconcentreerd zit bij personen van vlees en bloed. Echter, de automatische algoritmen die in opdracht van institutionele beleggers dagelijks en wereldwijd miljarden anonieme financiële transacties aansturen, zullen zich niet gehinderd voelen door zulke altruïstische neigingen.

Andere ondernemingen zijn dus (uiteraard) in staat om, op basis van de voorkeuren van hun aandeelhouders, in te zetten op maatschappelijke meerwaardecreatie en weten daarbij een significante sociale impact te realiseren. Wat maakt de sociale onderneming dan anders? Ten eerste staat binnen een sociale onderneming het sociale doel primair en nadrukkelijk voorop, waardoor sociale ondernemingen veel minder afhankelijk zijn van de toevallige en soms tijdelijke voorkeuren van de eigenaars van de onderneming. Ten tweede wordt dit sociale doel bestuurlijk verankerd binnen de onderneming, waarbij mechanismen zoals een beperking op het uitkeren van winsten en een vermogensklem zorgen voor een ondubbelzinnige identiteit van de onderneming ten aanzien van haar stakeholders.

²⁷ Friedman (1970) en Hart & Zingales (2017)

gen uitgedaagd om te onderzoeken en te **tonen waarin ze het verschil kunnen maken**. Het zet hen aan om zichzelf steeds heruit te vinden en alert te blijven voor onbeantwoorde maatschappelijke noden.

Sociale ondernemingen opereren **niet naast de markt**, maar maken er deel van uit. Overheidsregulering kan zorgen voor het ontstaan van quasi-markten: daarbij wordt de toegang tot de markt langs vraag- en/of aanbodzijde voorbehouden tot erkende spelers. Een bekend voorbeeld hiervan is de dienstenchequeregeling waarbij alleen erkende dienstenchequebedrijven hun diensten mogen aanbieden in ruil voor *vouchers*. De mate waarin een overheid aanbieders dan wel vragers financiert heeft een grote impact op werking van deze markten. Zo treedt er momenteel een sterke verschuiving op van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde financiering binnen zorg en welzijn (bv. persoonsvolgende financiering) en de tewerkstelling van kansengroepen. Deze evolutie stelt sociale ondernemingen voor tal van zakelijke uitdagingen die we eerder in deze tekst besproken hebben. Het confronteert ook heel wat sociale ondernemingen met het feit dat ze als onafhankelijke organisatie ten volle een ondernemingsrisico dragen.

Sociale ondernemingen **begeven zich ook op andere markten**: zo zoeken zij op de vraagzijde van de arbeidsmarkt gekwali-

ficeerd personeel, worden zij geconfronteerd met het feit dat ook vrijwilligers zich op een (steeds groeiende) markt bevinden en dienen zij zich voor de financiering van hun werking ook al eens te verhouden tot aanbieders van kapitaal. Vooral wanneer een sociale onderneming (nog) geen toegang heeft tot overheidsmiddelen is het aantrekken van financiële middelen een belangrijke uitdaging. Voor de opstart van activiteiten kan ook gekeken worden naar gezinnen, bedrijven en organisaties die door middel van *crowdfunding*, *social impact investing* of diverse vormen van filantropie mee een bijdrage willen leveren aan het oplossen van een bepaald maatschappelijk probleem.

Zowel overheden als private financiers verwachten in toenemende mate dat sociale ondernemingen hun maatschappelijke impact aantonen. Sociale ondernemingen zien zich daarbij uitgedaagd om de ingezette middelen zo evidence based mogelijk te legitimeren door de effectiviteit en efficiëntie van hun werking aan te tonen. Hierbij staan sociale ondernemers voor de uitdaging om zich niet te laten afrekenen op een beperkt aantal meetbare indicatoren maar om in te zetten op een relevante kwalitatieve impactmeting²⁸.

In hun zoektocht naar publieke en private middelen, worden sociale ondernemingen eveneens geconfronteerd met een dieper maatschappelijk vraagstuk: wat is de aard

²⁸ Ze kunnen hierin alvast heel wat inspiratie halen binnen de sector van de ontwikkelingssamenwerking die hierin al een rijke ervaring heeft opgebouwd.

en de omvang van onze solidariteit in onze samenleving? Dit gaat gepaard met **opinies over verdelende rechtvaardigheid** en met de vraag welke uitdagingen we als een individuele verantwoordelijkheid dan wel als een collectieve verantwoordelijkheid beschouwen. Daar waar we vinden dat een probleem voortvloeit uit een ongeluk of tegenslag, vinden we vanonder *een sluier van onwetendheid*²⁹ een basis om solidariteit op poten te zetten. Wij, of mensen in onze nabije omgeving, zouden in de toekomst immers een gelijkaardig probleem kunnen ervaren en zouden het in dat geval ook logisch vinden om te genieten van enige maatschappelijke solidariteit. Wanneer we een probleem echter beschouwen als een individuele verantwoordelijkheid, dan is de basis voor solidariteit meteen veel kleiner. Zo zijn we sneller geneigd om solidair te zijn met iemand die geboren werd met een beperking dan met iemand die in onder invloed van drank en drugs een verkeersongeval veroorzaakt.

Hoe heterogener en diverser een samenleving, hoe minder problemen als een collectieve verantwoordelijkheid aanzien worden en hoe kleiner de solidariteit wordt ten aanzien van minder populaire doelgroepen en minder sympathieke problemen. Voor een sociale onderneming die oplossingen uitwerkt

voor deze doelgroepen, zorgt deze maatschappelijke tendens voor een bijzondere uitdaging om de nodige private en publieke middelen te verzamelen.

De toekomst van sociale ondernemingen zal tot slot ook mee bepaald worden door tal van **technologische ontwikkelingen**. Nieuwe technologieën bieden kansen en bedreigingen voor elke onderneming. Technologische ontwikkelingen kunnen sociale ondernemingen ook ondersteunen om positieve externe effecten (en dus marktniches) te identificeren en de impact van hun handelen te monitoren en te communiceren. Dit kan hun vermogen om publieke en private middelen aan te trekken versterken en nieuwe activiteiten met zich meebrengen. Deze nieuwe activiteiten zullen niet noodzakelijk steeds door bestaande sociale ondernemingen ontwikkeld worden.

Sociale ondernemingen ontsnappen bij deze uitdagingen niet aan het proces van **creatieve destructie**: bestaande structuren en oplossingen zullen ooit verdwijnen en nieuwe spelers en beeldenstormers zullen op de radar van het sociaal ondernemen verschijnen. Het stelt sociale ondernemingen voor de voortdurende uitdaging om in te zetten op ondernemerschap en innovatie.

²⁹ We lenen hier een uitdrukking van politiek filosoof John Rawls (1921-2002). Rawls introduceerde volgende gedachtenoefening: stel je voor dat je niet zou weten in welke maatschappelijke positie je geboren zou worden. Je weet dus niet of je arme of rijke ouders zou hebben, veel talenten zou hebben of niet, enzovoorts. Hoe solidair zou je dan willen dat de samenleving waarin je terecht zal komen eruit ziet?

Sociale ondernemingen hebben een streepje voor in marktniches waar sprake is van asymmetrische informatie en in activiteiten met sterke positieve externe effecten. De troeven en zwaktes van dit ondernemingsmodel zijn daarom afhankelijk van heel wat externe factoren: de rol van de overheid, de werking van markten, de solidariteit binnen onze samenleving en de kansen en uitdagingen die technologische ontwikkelingen met zich meebrengen.

Verso vertegenwoordigt sociale ondernemingen die door middel van een economische activiteit werken aan een inclusieve samenleving. Deze gedeelde visie is een belangrijk kompas om toekomstgerichte marktniches voor sociale ondernemingen te benoemen. Het is daarom de rol van Verso om in haar belangenbehartiging te blijven ijveren voor een inclusieve samenleving. Op die manier investeren we in de erkenning van maatschappelijke noden en dus ook voor de waardering van de oplossingen die sociale ondernemingen hiervoor aanreiken.



CONCLUSIES

Tal van maatschappelijke uitdagingen, zoals de financieel-economische crisis en de opwarming van het klimaat, versterkten de jongste jaren de aandacht voor duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vaak wordt het begrip 'sociale onderneming' hierbij in één adem genoemd vanuit een veelheid aan initiatieven die op het eerste zicht weinig met elkaar te maken lijken hebben. De conceptuele verwarring rond de sociale onderneming werd daarbij in stand gehouden door het feit dat internationale definities amper of niet vertaald werden naar het politieke en sociaal-economische debat in Vlaanderen. Met deze publicatie hopen we een verhelderende bijdrage te leveren en brandstof te geven aan uitdaginge gesprekken tussen sociale ondernemingen en hun stakeholders.

De Europese Commissie publiceerde reeds in 2011 een definitie die academisch onderbouwd is en de basis vormt voor toekomstige regelgeving. In deze publicatie vertaalden we deze definitie en maakten we ze herkenbaar binnen een Vlaamse context. **Sociale ondernemingen streven primair en nadrukkelijk een sociale doelstelling na. Dit doen ze door middel van een onderneming waarin ze dit sociale doel bestuurlijk verankeren.** Sociale ondernemingen combineren dus een sociale, ondernemende en bestuurlijke dimensie. Een sociale onderneming is daardoor geen vrijblijvend concept, maar een ondernemingsvorm die een specifieke plaats inneemt binnen onze economie.

35

CONCLUSIES VOOR SOCIALE ONDERNEMINGEN

De Europese definitie van de sociale onderneming is veelzijdig en laat ruimte voor uiteenlopende economische activiteiten. Tegelijk bakent ze ondubbelzinnig de belangrijkste bouwstenen af die bepalend zijn voor de identiteit van een sociale onderneming. **We nodigen sociale ondernemingen uit om dit kompas te hanteren bij het nemen van strategische beslissingen en om ten volle als sociale onderneming naar buiten te treden.** Op die manier wordt de sociale onderneming

als ondernemingsvorm zichtbaar en kan ze naar waarde geschat worden in het maatschappelijke debat. Door ook in te zetten op transparantie kunnen sociale ondernemingen zich hierbij op een geloofwaardige manier positioneren ten aanzien van hun maatschappelijke stakeholders.

Sociale ondernemingen lopen, net als andere ondernemingen, een ondernemersrisico en opereren in een context van fundamentele onzekerheid. Ze worden

geconfronteerd met dezelfde managementaspecten als andere ondernemingen en kennen daarbinnen zelfs specifieke uitdagingen. Net omdat sociale ondernemingen zichzelf een maatschappelijke opdracht toekennen, bevelen we hen aan om in te zetten op een professionele bedrijfsvoering die middelen doeltreffend en doelmatig inzet met het oog op een maximale sociale impact en een duurzame bedrijfsfinanciëring.

Tot slot dagen we sociale ondernemingen uit om zichzelf steeds opnieuw heruit te vinden en hun troeven verstandig uit te spelen. Dit kunnen ze doen door alert te blijven en hun prospectiefunctie en correctiefunctie ten aanzien van nieuwe en verschuivende maatschappelijke noden te vertalen in sociale innovatie en nieuwe marktniches voor sociale ondernemingen.

CONCLUSIE VOOR BELEIDSMAKERS

36

Het Europese begrippenkader rond de sociale onderneming werd tot op heden niet vertaald naar een Vlaamse beleidscontext. We hopen met deze publicatie alvast een aanzet te kunnen geven die beleidsmakers in staat stelt om te investeren in hun kennis over het wat, het hoe en het waarom van sociale ondernemingen. Een beter begrip hiervan draagt hopelijk ook bij tot het inzicht dat het ondernemingen betreft die ten volle deel uitmaken van onze economie en daarom ook een gelijkwaardige toegang verdienen tot het overheidsinstrumentarium voor de ondersteuning van innovatie en ondernemerschap.

Binnen onze gemengde economie zijn sociale ondernemingen uitermate goed

geplaatst om maatschappelijke noden te detecteren en hier innovatieve antwoorden op te geven. We nodigen beleidsmakers uit om de troeven en het potentieel van sociale ondernemingen te leren kennen, herkennen en erkennen. **In een context van budgettaire schaarste is kiezen voor de ondersteuning van sociale ondernemingen voor het invullen van maatschappelijke noden een verantwoord keuze.** Deze ondersteuning wordt namelijk maximaal ingezet ten behoeve van het sociale doel en eventuele winsten worden geherinvesteerd in het sociale doel. Bovendien realiseren sociale ondernemingen positieve externe effecten, wat neerkomt op vermeden overheidsuitgaven en terugverdieneffecten.

TOT SLOT

Het conceptuele kader achter de sociale onderneming spoort duidelijk met een ondernemingsmodel dat Verso en haar ledenfederaties uitdragen. De Europese definitie van de sociale onderneming bevat als conceptueel kompas de bouwstenen van hun gemeenschappelijke identiteit. Het is dan ook vanzelfsprekend dat Verso de stem van sociale ondernemingen opneemt binnen het maatschappelijke debat, het interprofessioneel sociaal overleg en de sociaal-economische besluitvorming. Vanuit de vaststelling dat sociale ondernemingen te maken hebben met specifieke managementuitdagingen, zetten Verso en haar ledenfederaties in op een dienstverlening op maat en op schaal van sociale ondernemingen.

Verso zet zich als interprofessionele werkgeversorganisatie in voor sociale ondernemingen die vanuit een sociale doelstelling

een economische activiteit ontplooiën met het oog op een inclusieve samenleving. **Als we willen dat de innovatieve oplossingen van sociale ondernemingen naar waarde geschat worden, moeten we het belang van een inclusieve samenleving onder de aandacht blijven brengen.** Alleen wanneer een samenleving het bestaan van maatschappelijke noden erkent, zal ze de oplossingen van sociale ondernemingen voor deze noden weten te waarderen. Sociale ondernemingen en hun ledenfederaties staan hier voor de uitdaging om hun maatschappelijke impact te meten en te communiceren. Waar mogelijk communiceren we deze impact in harde euro's. Daarnaast mogen we niet vergeten om de rijkdom aan succesverhalen naar buiten te brengen en op die manier mee te investeren in het maatschappelijk draagvlak voor een inclusieve samenleving.

- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice* 30 (1): 1-22.
- Baron, D. (2007), Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy* 16 (3): 683-717.
- Baumol, W. & Bowen, W. (1965), On the Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems, *The American Economic Review* 55 (1/2): 495-502.
- Ben-Ner, A. (2002), The shifting boundaries of the mixed economy and the future of the non-profit sector, *Annals of Public and Cooperative Economics* 73 (1): 5-40
- Ben-Ner, A., Ren, T., & Paulson, D. (2011), A sectoral comparison of wage levels and wage inequality in human services industries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4): 608-633.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2005), Competition and Incentives with Motivated Agents. *The American Economic Review* 95 (3): 616-636.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2013), Profit with purpose? A Theory of Social Enterprise with Experimental Evidence. *Economic Organisation and Public Policy Discussion Papers*, EOPP 047.
- Brown, E. & Slivinski, A. (2006), 'Non-profit organisations and the market', in Powell, W.W., & Steinberg, R. (eds.) *The non-profit sector: A research handbook*, 2nd edition, New Haven: Yale University Press.
- Coates, A. (2016), De maatschappelijke onderneming vanuit Europeesrechtelijk perspectief. *Faculteit Rechten. Universiteit Antwerpen*, 491p.
- Coates, A. & Van Opstal, W. (2009), The Joys and Burdens of Multiple Legal Frameworks for Social Entrepreneurship: Lessons from the Belgian Case. *Working Papers on Social and Co-operative Entrepreneurship*. KU Leuven.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008), Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, *Social Enterprise Journal* 4 (3): 202-228.
- De Grauwe, P. (2014), De limieten van de markt. De slinger tussen overheid en kapitalisme. Lannoo. Tielt.
- European Commission (2015), A map of social enterprises and their eco-systems, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels.
- European Commission (2016), Social enterprises and the social economy going forward. A call for action from the Commission Expert Group on Social Entrepreneurship (GECES), DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SME's, Brussels.
- Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine*, September 13, 1970, 32.
- Glaeser, E. & Shleifer, A. (2001), Not-for-profit entrepreneurs. *Journal of Public Economics* 81: 99-115
- Hart, O. & Zingales, L. (2017), Companies Should Maximize Shareholder Welfare, Not Market Value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, forthcoming
- Jegers, M., (2015), *Managerial Economics of Non-Profit Organisations*. VUBPress. Brussel
- Knight, F. (2012), *Risk, Uncertainty, and Profit*. Dover Publications, New York.
- Mair, J. & Marti, I. (2006), Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* 41 (1): 36-44.
- Mertens, S. (ed.) (2010), *La gestion des entreprises sociales*. Edi.pro, Liège.
- Monzon, J. & Chaves, R., (2012), *The Social Economy in the European Union*. European Economic and Social Committee. Brussels.
- Nyssens, M. (2006), *Social Enterprise – at the Corssroads of Market, Public Policies, and Civil Society*. Routledge. London.

OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD, Paris.

OECD/European Commission (2013), *Policy Brief on Social Entrepreneurship – Entrepreneurial Activities in Europe*. Luxembourg

Rawls, J. (1999), *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

Rijpens, J. & Mertens, S. (2015), *Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique – Edition 2015*. Académie des Entrepreneurs Sociaux. HEC-ULg. Liège.

Santos, F., (2012), A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111 (3): 335-351

SER (2015), *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03. Sociaal-Economische Raad. Den Haag

Steinberg, R. (2006), Economic theories of nonprofit organizations. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The nonprofit sector: A research handbook* (2nd ed.). New Haven: Yale University Press, pp 117-139

Szymanska, A. & Jegers, M. (2016), Modelling Social Enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics* 87 (4): 501-527

Van Opstal, W. & Jacobs, L. (2012), Hoe missie en visie bewaken met een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk? In: Verso (red.), *Social Profit Jaarboek 2012-2013*, Berchem: WPG Uitgevers, pp 107-111

Van Puyvelde, S. & Jegers, M. (2016), Heterogeneity and self-selection into nonprofit management. CIRIEC Working Paper N° 2016/03.

Wilkinson, C., Medhurst, J., Henry, N. & Wihlborg, M. (2014), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Brussel: Europese Commissie.

DANKWOORD

Een publicatie als deze ontstaat niet alleen door het raadplegen van wetenschappelijke en beleidsgerichte literatuur. We drukken graag onze dank uit aan de vele stakeholders, experts, academici en collega's die op verschillende manieren een waardevolle bijdrage geleverd hebben aan het tot stand komen van deze publicatie. Ze droegen tijdens tal van discussies over verschillende aspecten van de sociale onderneming bij aan het scherper maken van ideeën en wezen de weg naar relevante voorbeelden en literatuur. Sommigen gaven ook gerichte inhoudelijke en/of redactionele feedback op eerdere versies van deze tekst. Samen hebben ze het eindproduct zonder twijfel sterker gemaakt.

We danken daarbij in het bijzonder Wim Beazar, Marc Bogaert, Stef Bossaerts, Peter Catry, Rudi Ceunen, Ruth Claes, Astrid Coates, Nathalie Colsoul, Saskia Crucke, Stephanie Dangreau, Stef De Cock, Johan De Crom, Greta De Geest, Kristel De Roy, Peter Degadt, Hendrik Delaruelle, Ann Demeulemeester, Michel Dethée, Francis Devisch, Frédéric Dufays, Bernard Fornoville, Wouter Galle, Ann Gaublonne, Anke Grooten, Jannie Hespel, Mark Hillen, Daan Isebaert, Luc Jaminé, Ilse Janssens, Marc Jegers, Tobias Lancsweert, Dirk Malfait, Frederik Marain, Mieke Mertens, Paul Onghenaert, Kaat Peeters, Sébastien Pereau, Marije Plantinga, Fatma Qorlazja, Marleen Rombaut, Sylvie Slangen, Klaartje Theunis, Richard Timmerman, Romy Torfs, Céline Urbain, Jean-Pierre Van Baelen, Clara Van Den Broeck, Wouter Vander Steene, Hendrik Van Gansbeke, Karin Van Mossevelde, Han Van Noten, Pieter Valkeneers, Mark Vanhumbeeck, Gino Vannieuwenhuyze, Piet Vanthemsche, Dirk Vermeulen, Eva Verraes, Pieter Vleugels, Tim Weltens en Pieter Werrebrouck. Uiteraard blijven resterende fouten en onnauwkeurigheden voor rekening van de auteur.

Vereniging voor Social Profit
Ondernemingen vzw (Verso)

Kolonel Bourgstraat 122/4
1140 Brussel

Tel: 02 739 10 71

Fax: 02 736 75 06

e-mail: info@verso-net.be

website: www.verso-net.be