



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Hoe kan "social entrepreneurship" bijdragen tot sociale innovatie? Lessen uit nationale en internationale cases

Karen Hurbin

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Hoe kan "social entrepreneurship" bijdragen tot sociale innovatie? Lessen uit nationale en internationale cases

Karen Hurbin

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Woord vooraf

Deze thesis vormt het sluitstuk van mijn vierjarige opleiding TEW met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de universiteit van Hasselt. Het maken van deze thesis om deze vierjarige opleiding af te ronden, is een zeer uitdagende taak geweest. Hierbij kon ik gelukkig rekenen op meerdere mensen die mij de nodige steun en motivatie gaven. Om deze personen te bedanken, wil ik kort voor de uiteenzetting van mijn onderzoek een paar woorden van dank uitspreken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. Dr. Lambrechts voor de coaching, feedback en ondersteuning in de totstandkoming van deze masterproef. Zonder zijn deskundig advies en opbouwende kritiek zou dit onderzoek nooit zijn geweest wat het nu is.

Vervolgens richt ik mijn dankwoord tot mijn ouders, die er altijd zijn geweest voor mij gedurende de hele opleiding. Zonder hun onvoorwaardelijke steun en hun luisterend oor, was de opleiding veel zwaarder geweest en had ik nooit bereikt wat ik vandaag bereikt heb.

Karen Hurbin

Mei, 2018

Samenvatting

In het eerste hoofdstuk ga ik in op de maatschappelijke uitdagingen die er heersen in België. Sociale uitdagingen waar België mee te maken heeft zijn: armoede, vergrijzing van de populatie met gevolgen voor pensioenen, werkloosheid, gezondheidszorg, scholingsgraad, mobiliteit, klimaatverandering en milieuvervuiling. Zo telde Vlaanderen eind oktober 2017 volgens gegevens van de VDAB (2017) 209.253 werklozen die werk zoeken. Ook het pensioenbudget is op negen jaar tijd met maar liefst met 63,5 procent gestegen door de vergrijzing van de bevolking en de stijgende levensverwachting (Bacquelaine, 2015). Vervolgens heerst er ook een groot mobiliteitsprobleem in België waarbij het vervoer verantwoordelijk is voor 22% van de uitstoot van broeikasgassen, alsook van plaatselijke verontreinigde emissies, die de luchtkwaliteit verslechteren. Het Federaal Planbureau verwacht tegen 2030 een stijging van de vervoersvraag met 11% voor reizigers en met 44% voor de goederen. Er komen elke dag nog meer auto's in het verkeer wat wil zeggen dat alles nog meer gaat dichtslibben. Zoals Muhammad Yunus (2006), oprichter van de Grameen bank en nobelprijs winnaar voor de vrede 2006, reeds suggereert, moeten er voor deze problemen oplossingen ontwikkeld worden waarvan "*social entrepreneurship*" één kan zijn. Sociaal ondernemerschap bestaat uit activiteiten en processen. Deze zijn ontwikkeld om opportuniteiten te ontdekken, te definiëren en te exploiteren. Zo kan men de sociale welvaart vergroten door nieuwe ondernemingen te creëren of bestaande organisaties op een innovatieve manier te beheren (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009; Bacq & Janssen, 2011). Uit deze definitie kan men afleiden dat sociale innovatie als gevolg van sociaal ondernemerschap van essentieel belang is in het oplossen van maatschappelijke problemen. Echter is er in de literatuur weinig geweten over de relatie tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Deze masterproef zal daarom volgende onderzoeksvraag: '*Hoe kan social entrepreneurship bijdragen tot sociale innovatie*' trachten te beantwoorden aan de hand van casestudies.

Het tweede hoofdstuk beschrijft uitgebreid wat sociaal ondernemerschap inhoudt en hoe men hiertoe komt. De bedrijfswereld en de maatschappij moeten zich terug herenigen om de economie terug in dienst te stellen van mens en maatschappij. Er bestaan reeds bedrijven die hier mee bezig zijn maar toch blijven de meeste bedrijven denken in een '*social responsible*' denkwijze waarbij de behoeften van de maatschappij niet in de kern van het bedrijf aanwezig zijn maar enkel aan de oppervlakte. Het creëren van *shared value* kan zorgen voor die hereniging tussen de bedrijfswereld en de maatschappij (Porter & Kramer, 2011). Hierbij is het definiëren van de mission statement van cruciaal belang die bestaat uit twee dimensies: een economische dimensie en een sociale dimensie (Stevens, Moray & Bruneel, 2014).

In het derde hoofdstuk wordt de sociale ondernemer zelf als essentieel element in *social entrepreneurship* dieper besproken. Het is eerst belangrijk te weten wat het verschil is tussen een reguliere ondernemer en een sociale ondernemer. Ondernemerschap is volgens Bacq en Janssen (2011) het vermogen om opportuniteiten te creëren of te identificeren met waardecreatie tot gevolg. Sociaal ondernemerschap is een onderverdeling van ondernemerschap waarbij de handelingen van sociale ondernemers altijd gekoppeld zijn aan de doelstelling om maatschappelijke waarde te creëren

(Dees, 1998). Zo bestaan er enkele motivaties, intenties van de ondernemer die een invloed hebben op de keuze om sociaal te ondernemen, onderzocht door Ruskin, Seymour en Webster (2016). Deze motivaties zijn de emotionele aspecten bestaande uit empathie, sympathie, frustratie en passie. De intenties bestaan uit de self-oriented intentie en de other-oriented intentie.

Het vierde hoofdstuk licht het begrip sociale innovatie nader toe. Door de voorgaande hoofdstukken weten we dat aandacht van de CEO voor sociale doelstellingen en CEO-waarden een cruciale innovatiebron zijn. "*Innovations should be 'societed' instead of 'marketed'*" (Jacobs, 2013). Sociale innovatie verwijst naar innovatieve activiteiten en diensten. Deze activiteiten en diensten worden verspreid door organisaties die aan een sociale behoefte willen voldoen (Mulgan, 2006). Bijgevolg wordt sociale innovatie steeds belangrijker voor de economische groei omdat enkele uitdagingen voor duurzame groei zoals klimaatverandering en vergrijzing alleen overwonnen kunnen worden met behulp van sociale innovatie. Echter is er in de literatuur niet voldoende kwalitatief onderzoek over de totstandkoming van deze sociale innovatie door sociaal ondernemerschap.

Vervolgens wordt in het vijfde hoofdstuk de onderzoekaankpak toegelicht. Het gebruik van een casestudy benadering biedt een antwoord op de centrale onderzoeksvraag en het onderzochte fenomeen wordt vanuit meerdere facetten bekeken (De Massis & Kotlar, 2014). Ook zoekt deze aanpak naar de betekenissen achter acties die eerder gericht zijn op begrip dan op meten (Nordqvist, Hall, & Melin, 2008; Silverman, 2010). De cases verschillen in termen van sociale ondernemer, diens waarden, intenties en motivaties, en het soort sociale innovatie. Na het afnemen van diepte-interviews waardoor verschillende perspectieven van de participanten zorgen voor een breder en accurater beeld over mijn onderzoek (De Massis & Kotlar, 2014), worden de cases geanalyseerd. Deze casestudies worden gebruikt om een theorie te creëren op basis van empirisch bewijs, theoretical sampling. De theorie wordt ontwikkeld door het herkennen van patronen in de relaties tussen factoren in een bepaalde case en tussen casestudies.

In het zesde hoofdstuk bespreek ik de bevindingen die ik heb vastgesteld vanuit mijn diepte-interviews. Ik probeer dezelfde onderverdeling te hanteren als in de literatuurstudie zodat er een duidelijke structuur zichtbaar is. Zo zijn ook de bevindingen en de literatuur gemakkelijker te vergelijken met de resultaten van de diepte-interviews. Hier worden ook nieuwe bevindingen duidelijk gemaakt die nog niet voorkwamen in de literatuur. De eerste bevinding betreft de mission statement waarbij het zeer belangrijk is om de balans tussen de sociale en economische dimensie te bewaren. Ook zijn de motivaties en intenties van de sociale ondernemer van cruciaal belang wat de drijfveren zijn om sociaal te ondernemen. Zo zijn in mijn casestudies de motivaties zoals empathie, sympathie en frustratie tevoorschijn gekomen maar ook de self-oriented intentie. Mijn volgende bevinding is dat er wel degelijk een proces gevolgd wordt om tot sociale innovatie te komen. Zo hebben de meeste respondenten eerst een idee ontwikkeld en nadien een prototypes gemaakt en een marktonderzoek uitgevoerd. Vervolgens is het ondersteuning en opschalen van sociale ondernemingen essentieel wat zowel belangrijk is voor de sociale ondernemers als de sociale impact investeerders. Ten slotte heb ik enkele nieuwe bevindingen vastgesteld zoals de sociaal-culturele context waarin de ondernemer is opgegroeid. Deze context kan een effect hebben op de vorming van de sociale ondernemer. Ook vertrekken de sociale ondernemers vanuit een idee, een behoefte

waaraan de markt niet voldoet en besluiten dan een onderneming op te starten. Dit blijkt meestal een 'onbewuste' keuze te zijn om sociaal te ondernemen zoals verduidelijkt wordt in hoofdstuk 6.4 Sociale innovatie. Men vertrekt dus niet vanuit een sociale onderneming op te richten om sociale innovatie te bereiken maar dit gebeurt eerder andersom.

Nadien schrijf ik in het zevende hoofdstuk een discussie waarin ik mijn belangrijkste bevindingen vergeleken met de literatuur nog eens kort toelicht. Ook nieuwe bevindingen worden besproken in dit hoofdstuk. Uiteraard heeft elk onderzoek beperkingen die richtingen aangeven voor toekomstig onderzoek. Hierbij reflecteer ik over wat mijn bevindingen kunnen betekenen voor toekomstige onderzoeken en welke richtingen men uit kan gaan in deze onderzoeken. Zo is mijn thesis gericht op winstgevende sociale ondernemingen maar non-profit sociale ondernemingen zouden ook een meerwaarde kunnen leveren. Het lijkt mij interessant te onderzoeken hoe er hier gekeken wordt naar sociale innovatie, wat er anders gebeurt dan bij winstgevende sociale ondernemingen, hoe zij hiertegenover staan en waarom zij zelf geen acties ondernemen om zelfbedruipend te worden. Een volgende richting die men kan uitgaan is het onderzoeken op grotere schaal of de sociaal-culturele context wel degelijk een invloed heeft op de vorming van sociale ondernemers. Vervolgens kan men ook kijken in andere landen en culturen of hier het proces van sociale innovatie op dezelfde manier gebeurt en of de motivaties en intenties van de sociale ondernemers dezelfde zijn. Ten slotte kan men ook onderzoek doen naar de werknemers die voor sociale ondernemingen werken. Hebben zij een invloed op de sociale innovatie die tot stand komt, wat zijn de drijfveren voor deze werknemers, dezelfde of andere als die van sociale ondernemers?

Ten slotte in het achtste hoofdstuk licht ik de conclusie van mijn onderzoek toe waarin mijn ontwikkelde theorie nog eens extra verduidelijkt wordt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Lijst van figuren en tabellen	IX
<i>Lijst van figuren</i>	<i>IX</i>
<i>Lijst van tabellen</i>	<i>IX</i>
1. Introductie: Probleemstelling	1
2. Sociaal ondernemerschap	5
2.1 <i>Shared value</i>	5
2.2 <i>Mission Statement: sociale dimensie en economische dimensie</i>	6
3. Sociale ondernemer	9
3.1 <i>Motivaties: passie, frustratie, sympathie en empathie</i>	10
3.2 <i>Intenties: self-oriented en other-oriented</i>	10
4. Sociale innovatie	13
4.1 <i>Definitie</i>	13
4.2 <i>Proces</i>	14
4.3 <i>Ondersteuning</i>	16
5. De methodologie	17
5.1 <i>Centrale onderzoeksvraag</i>	17
5.2 <i>Onderzoek aanpak</i>	17
5.2.1 <i>Literatuurstudie</i>	17
5.2.2 <i>Casestudy benadering: populatie en steekproef</i>	18
5.2.3 <i>Diepte-interviews</i>	23
6. Bevindingen	25
6.1 <i>Sociaal ondernemerschap</i>	25
6.2 <i>Mission statement: economische en sociale dimensie</i>	26
6.3 <i>De sociale ondernemer</i>	27
6.3.1 <i>Motivaties: passie, empathie, sympathie en frustratie</i>	27
6.3.2 <i>Intenties</i>	30

6.3.3	Sociaal-culturele context	31
6.4	<i>Sociale Innovatie</i>	32
6.4.1	Definitie	32
6.4.2	Proces	34
6.4.3	Ondersteuning	35
6.5	<i>Overheid</i>	38
6.6	<i>Toekomstperspectieven</i>	40
7.	Discussie	43
7.1	<i>Overeenkomsten met/ tegenstellingen aan de literatuur</i>	43
7.2	<i>Nieuwe bevindingen</i>	46
7.3	<i>Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	47
8.	Conclusie	49
9.	Literatuurlijst	51
10.	Bijlage	57

Lijst van figuren en tabellen

Lijst van figuren

Figuur 1: Conceptueel model van motieven van sociale ondernemers (Ruskin, Seymour & Webster ,2016)	9
Figuur 2: Proces sociale innovatie	15
Figuur 3: Innovatie trechter (Sociale Innovatiefabriek, actieplan ,2016)	37
Figuur 4: Klassiek silomodel en het collectieve impactplatform (Colruyt, P., Huysentruyt, M., Serneels, S. en Moversoen, J. ,2016)	41

Lijst van tabellen

Tabel 1: Zoektermen literatuurstudie	17
Tabel 2: Casestudies en respondenten	19
Tabel 3: Definitie sociaal ondernemerschap.....	25
Tabel 4: Quotes 'Economische en sociale dimensie van de Mission Statement'.....	27
Tabel 5: Quotes 'Motivaties van sociale ondernemers'	30

1. Introductie: Probleemstelling

Steeds meer mensen beseffen dat we de economie anders moeten inrichten als we op termijn in een betere wereld willen leven. De interactie tussen het bedrijfsleven en de maatschappij groeit in belang. Dit is enerzijds te danken aan de toenemende publieke druk van activisten en NGO's als gevolg van hun bezorgdheid over de omgeving. Anderzijds het besef dat rekening houden met sociale problemen een bron van opportuniteit, innovatie en concurrentievoordeel kan zijn (Porter & Kramer, 2011). Bijgevolg is het onderwerp 'Hoe kan "social entrepreneurship" bijdragen tot sociale innovatie?' een steeds vaker besproken fenomeen waarbij sociaal ondernemen een oplossing kan zijn om sociale problemen op te lossen door het creëren van sociale innovatie. Om sociaal ondernemerschap beter te begrijpen, is een duidelijke definitie vereist. Het ontbreken van eensgezindheid over wat sociaal ondernemerschap is, heeft echter geleid tot een toename van definities over dit fenomeen. Uiteindelijk volg ik de definitie van Zahra, Gedajlovic, Neubaum en Shulman (2009) gecombineerd met Bacq en Janssen (2011): Sociaal ondernemerschap zijn activiteiten en processen ondernomen om opportuniteiten te ontdekken, te definiëren en te exploiteren. Met als gevolg sociale welvaart te vergroten door nieuwe ondernemingen te creëren of bestaande organisaties op een innovatieve manier te beheren. Aangezien sociaal ondernemerschap steeds belangrijker wordt in onze maatschappij zie ik dit als de ideale gelegenheid om grondig onderzoek te doen naar dit fenomeen met een focus op sociale ondernemingen die winst maken. De keuze voor de oprichting van een sociale onderneming met of zonder winst hangt af van de aard van de veranderende sociale behoeften, de benodigde middelen, de mogelijkheden om kapitaal te verhogen en de mogelijkheid om economische waarde te creëren (Mair & Marti, 2005). Ik kies voor het analyseren van sociale ondernemingen die winst maken omdat deze vaak innovatieve oplossingen zoeken voor sociale, economische en ecologische problemen gebruik makend van markt-gebaseerde modellen (Dees & Anderson, 2006).

The future of the world lies in the hands of the market based social entrepreneurs. We cannot combat poverty within the orthodoxy of capitalism practiced today. Economic theory has not provided us with any alternative to this familiar model but I argue that we can create a powerful alternative: a social-consciousness-driven private sector, created by social entrepreneurs. (Muhammad Yunus, oprichter van de Grameen bank en Nobelprijs winnaar voor de Vrede 2006).

Bedrijven worden vaker als oorzaak gezien voor sociale-, omgevings- en economische problemen die er heersen over heel de wereld. Deze problemen kunnen gaan over klimaatveranderingen, vergrijzing, armoede, migratie, werkloosheid enzovoort. Zoals Muhammad Yunus (2006) reeds suggereert, moeten er voor deze problemen oplossingen ontwikkeld worden waarvan "social entrepreneurship" één kan zijn. Alvorens ik bestudeer hoe sociaal ondernemerschap precies kan bijdragen tot innovatie, is het van belang om sociaal ondernemerschap dieper uit te werken en te vergelijken met ondernemerschap in het algemeen. Onder het reguliere ondernemerschap verstaat

men het vermogen om opportuniteiten te creëren of te identificeren en deze te benutten in een perspectief van waarde creatie (Bacq & Janssen, 2011). Sociaal ondernemerschap wordt door Dees (1998) gezien als een soort onderverdeling van ondernemerschap waardoor er dus wel enkele gelijkenissen zijn zoals de visie, het opportunisme en het vermogen om anderen te overtuigen om samen ideeën werkelijkheid te maken. Zoals Kaat Peeters, directeur van de Sociale Innovatiefabriek, het zegt in een interview met De Standaard (Renson, 2018):

Wat sociale ondernemers onderscheidt van het 'reguliere', is dat ze meer in beweging zetten dan louter hun product of dienst verkopen. Ze willen met beleidsmakers in gesprek gaan, grote bedrijven inspireren om hun strategieën aan te passen, consumenten de mogelijkheid geven voor een meer duurzame optie te gaan. Ze trekken veel tijd uit voor dit moderne missiewerk.

Ondanks deze gelijkenissen zijn er uiteraard ook verschillen waarbij het grootste verschil te vinden is in de handelingen van sociale ondernemers die altijd gekoppeld zullen zijn aan een doelstelling van maatschappelijke waardecreatie (Dees, 1998; Schwab Foundation, 1998; Mort, Weerawardena & Carnegie, 2003; Sharir & Lerner, 2006). Ook volgens Mair en Marti (2005) ligt het belangrijkste verschil tussen ondernemerschap en sociaal ondernemerschap in de prioriteit die gegeven wordt aan sociale waardecreatie versus economische waardecreatie. Dus in sociale ondernemingen is sociale waardecreatie het hoofddoel waarbij economische waardecreatie een noodzakelijk bijproduct is. Dit bijproduct garandeert de duurzaamheid van het initiatief en financiële zelfstandigheid. Deze sociale of maatschappelijke waardecreatie is door veel onderzoekers gedefinieerd waarbij sommige onderzoekers dit koppelen aan: het aanpakken van sociale uitdagingen in gemeenschappen (Johnstone & Lionais, 2004), het definiëren als een duurzame methode om benadeelde groepen in staat te stellen hun positie te verbeteren om sociale uitsluiting en werkloosheid te verminderen (Haugh, 2007), het publiek bewust maken van kwesties van algemene publieke bezorgdheid (Waddock & Post, 1991) of de vervulling van fundamentele en langdurige behoeften zoals het verschaffen van voedsel, water, onderdak, onderwijs en medische diensten aan degenen die in nood zijn (Certo & Miller, 2008). Uiteindelijk volgens Austin, Stevenson en Wei-Skillern (2006) is sociale waardecreatie het creëren van waarde voor het 'algemeen belang' terwijl de economische waardecreatie het creëren van waarde voor 'privéwinst' is. Nog andere verschillen zijn volgens Bacq en Janssen (2011) dat sociale ondernemers winst zien als een middel in de dienstverlening aan mensen dat opnieuw geïnvesteerd wordt in de sociale missie in plaats van deze uit te keren aan aandeelhouders. Ook halen zij hun energie uit ervaring en collectieve wijsheid in plaats van uit persoonlijke competenties en kennis. In de literatuur worden reeds veel concepten van sociaal ondernemerschap besproken maar er is slechts weinig onderzoek te vinden over hoe sociaal ondernemerschap ondersteund kan worden vanuit de maatschappij en welke soort business- en financieringsmodellen er bestaan om dit soort ondernemerschap zo goed mogelijk te ondersteunen. Uit de bovenstaande definitie van sociaal ondernemerschap kunnen we afleiden dat dit concept verbanden heeft met innovatie. Zo wordt er in de definitie aangehaald dat sociale welvaart vergroot kan worden door nieuwe ondernemingen te creëren of bestaande organisaties op een innovatieve manier te beheren. Tegenwoordig is het bijna onmogelijk om als bedrijf te blijven bestaan zonder

innovaties. Daarom is het belangrijk dat innovatie in elk aspect van het sociaal en economisch leven geïmplementeerd wordt. Toch wordt innovatie over het algemeen nog steeds gezien in termen van het economische effect dat innovatie heeft en de bijdrage hiervan op de economische groei (Konda, Starc & Rodica, 2015). Zo beseffen veel bedrijven niet dat door het nastreven van deze economische innovatie, dit vaak kan leiden tot interne kosten voor het bedrijf zoals verspilde energie, grondstoffen, ongevallen en het voorzien van opleidingen ter compensatie van tekortkomingen in het onderwijs. Maar deze 'schade' hoeft niet noodzakelijk te leiden tot hogere kosten omdat men sociaal kan innoveren door nieuwe technologieën, methoden en management benaderingen te gebruiken als respons op de continu veranderende omgeving (Porter & Kramer, 2011). Hieruit vloeit de term *social innovation* voort die verwijst naar innovatieve activiteiten en diensten die ontstaan doordat sociale ondernemers willen voldoen aan een sociale behoefte (Mulgan, 2006). Hoewel er veel onderzoek gedaan is naar bedrijfsinnovatie, met name technologische innovatie, blijft sociale innovatie relatief onderbelicht (Phillips, Lee, James & Ghobadian, 2015). Er is dus een aanzienlijk gebrek aan onderzoek naar het proces van sociale innovatie en de link met sociaal ondernemerschap. Via mijn thesis probeer ik deze kloof te dichten door te starten met een literatuurstudie over de verbanden tussen deze twee concepten en verder te gaan met een empirische studie die teruggekoppeld wordt aan de literatuur. Daaruit kan ik een theorie ontwikkelen aan de hand van mijn bevindingen.

Om een beeld te geven over hoe groot de problematiek is en de nood aan sociale ondernemingen in België, verwijs ik naar enkele cijfers over de sociale behoeften. Sociale uitdagingen waar België mee te maken heeft zijn: armoede, vergrijzing van de populatie met gevolgen voor pensioenen, werkloosheid, gezondheidszorg, scholingsgraad, mobiliteit, klimaatverandering en milieuvervuiling. Volgens gegevens van de VDAB (2017) telde Vlaanderen eind oktober 2017, 209.253 werklozen die werk zoeken. Ook het pensioenbudget is op negen jaar tijd met maar liefst met 63,5 procent gestegen door de vergrijzing van de bevolking en de stijgende levensverwachting (Bacquelaine, 2015). Vervolgens heerst er ook een groot mobiliteitsprobleem in België waarbij het vervoer verantwoordelijk is voor zo'n 22% van de uitstoot van broeikasgassen, alsook van plaatselijke verontreinigde emissies, die de luchtkwaliteit verslechteren. Het Federaal Planbureau verwacht tegen 2030 een stijging van de vervoersvraag met 11% voor reizigers en met 44% voor de goederen. Er komen elke dag nog meer auto's in het verkeer wat wil zeggen dat alles nog meer gaat dichtslippen. Volgens Ludwig Vandenhove, voorzitter van B Plus, is het hoog tijd voor een aantal logische oplossingen om de mobiliteitsknoop in België te ontwarren (Knack, 2017). Om verder in te gaan op de uitdaging van werkloosheid telt België volgens het centrum voor Sociale Economie, HEC-ULg, 16 500 sociale ondernemingen die werk verschaffen aan zo'n 362 000 voltijdse equivalenten. Hier wordt onder sociale ondernemingen gezien: verenigingen zonder winst (vzw), stichtingen van openbaar nut, VSO, mutualiteiten en onderlinge verzekeringsvennootschappen. Bij sommige andere benaderingen is de perimeter beperkter dan die hier wordt gehanteerd waardoor men in sommige bronnen dus andere cijfers kan terugvinden. In mijn onderzoek worden vzw's niet als sociale ondernemingen beschouwd. Ook volgens Verso, de Vereniging voor Social Profit Ondernemingen, is de social profit sector goed voor 385.422 arbeidsplaatsen en zal tegen 2021 ongeveer één op de drie nieuwe jobs in sociale ondernemingen gecreëerd worden (Deloof, 2017). Het is dus wel degelijk zo

dat *social entrepreneurship* een oplossing kan bieden voor de diverse maatschappelijke uitdagingen van vandaag en meer specifiek in dit voorbeeld voor de sociale uitdaging, werkloosheid.

Zoals men kan zien in de cijfers hierboven zijn er dus al een groot aantal sociale ondernemingen actief in België. Maar 'hoe' deze ondernemingen bijdragen tot innovatie is de grote vraag. Zoals reeds aangehaald is er slechts weinig onderzoek te vinden over hoe sociale innovatie ondersteund kan worden vanuit de maatschappij, welke businessmodellen sociale ondernemers best zouden hanteren en hoe ze financiering vinden voor deze innovaties. Deze kloof probeer ik te dichten door mijn bevindingen in de praktijk te koppelen aan de literatuur om zo een beter begrip te ontwikkelen over de relatie tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie.

2. Sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap zijn de activiteiten en processen ondernomen om opportuniteiten te ontdekken, te definiëren en te exploiteren. Zo proberen sociale ondernemers sociale welvaart te vergroten door nieuwe ondernemingen te creëren of bestaande organisaties op een innovatieve manier te beheren (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009); Bacq & Janssen, 2011). Eerst bespreek ik in dit hoofdstuk hoe men precies sociaal onderneemt en wat sociale ondernemingen zo uniek maakt. In sociaal ondernemerschap is het creëren van shared value een zeer belangrijke uitdaging. Deze creatie van shared value kan men ook terugvinden in de mission statement die bestaat uit een sociale en economische dimensie. Verdergaand naar hoofdstuk 3 licht ik toe waarom men overgaat tot het starten van een sociale onderneming. Dit hangt van verschillende factoren af zoals de waarden, motivaties, overtuigingen van de sociale ondernemer zelf. Nadien in hoofdstuk 4 komt het concept sociale innovatie aan bod en bespreek ik de bestaande manieren waarop sociale innovatie tot stand komt.

2.1 Shared value

Porter en Kramer (2011) vinden dat de maatschappij en de bedrijfswereld nog steeds te veel als tegenpolen van elkaar gezien worden. Deze visie is volgens hun ontstaan door het idee van bedrijven dat hun economische succes zoals winst daalt wanneer zij maatschappelijke voordelen willen realiseren. Hierdoor focussen veel bedrijven nog te veel op de financiële prestaties op korte termijn waardoor ze het belang van behoeften van de klanten en de maatschappij uit het oog verliezen met gevolgen voor de prestaties op lange termijn. Het is dus aan de bedrijven om het ondernemerschap en de maatschappij terug te herenigen. Er bestaan al bedrijven die hier mee bezig zijn maar toch blijven de meeste bedrijven denken in een '*social responsible*' denkwijze waarbij de behoeften van de maatschappij niet in de kern van het bedrijf aanwezig zijn maar enkel aan de oppervlakte. De hereniging tussen het ondernemerschap en de maatschappij kan volgens Porter en Kramer (2011) ontstaan door het creëren van *shared value*. Dit is een beleid dat het concurrentievermogen van een bedrijf verbetert, terwijl de economische en sociale omstandigheden tegelijkertijd worden bevorderd in de gemeenschappen waarin het actief is. Er zijn drie manieren voor bedrijven om shared value te creëren zoals: 1. Leiders die nieuwe vaardigheden en kennis moeten genereren zoals een grotere appreciatie voor de noden van de maatschappij ontwikkelen waarbij zij producten en markten opnieuw construeren. 2. De ware basis voor een productieve onderneming leren kennen en deze productiviteit in de waardeketen herdefiniëren. 3. Leren samenwerken met zowel winstgevende als geen winstgevende bedrijven wat lokale clusterontwikkeling mogelijk maakt. Deze drie manieren om shared value te creëren zullen leiden tot nieuwe benaderingen die innovatie en groei stimuleren in de globale economie. Het concept shared value richt zich dus op het uitbreiden van de relaties tussen maatschappelijke en economische vooruitgang. Het doel van de onderneming zal dus geherdefinieerd moeten worden waarbij shared value de kern is.

2.2 Mission Statement: sociale dimensie en economische dimensie

Uit huidig onderzoek blijkt dat de missie van sociale ondernemingen in het algemeen gedefinieerd is in termen van de spanning tussen sociale en economische doelen zoals we ook hierboven bij Porter en Kramer (2011) hebben gemerkt. Ook volgens Austin et al. (2006) zijn deze doelen belangrijk en kan de missie van sociale ondernemingen zich in verschillende dimensies manifesteren. Dit onderzoeken Stevens, Moray en Bruneel (2014) waarbij zij een aantal aspecten en maatregelen identificeren die bijdragen aan de mission statement. Deze mission statement bestaat uit een sociale en economische dimensie waarbij hun onderzoek de verhouding van deze dimensies laat zien. Hiervoor hebben zij een unieke en goed gedefinieerde steekproef gebruikt van sociale ondernemingen om de betrouwbaarheid en validiteit van hun model te beoordelen door middel van gemodelleerde en structurele vergelijkingstechnieken.

Een eerste aspect zijn de individuele waarden van de ondernemer. Deze waarden hebben een effect op het gedrag en het beslissingsproces. Zo zal de sociale ondernemer, die gezien wordt als een *change maker* handelend naar opportuniteiten, een cruciale rol spelen in sociale ondernemingen. Zijn waarden en moraliteit zijn uiterst belangrijk om het 'sociale' in sociaal ondernemerschap te begrijpen. Zo zetten deze waarden sociale ondernemers aan om zich in te zetten om anderen te helpen en ervoor te kiezen om voor de gemeenschap te werken en niet voor persoonlijk financieel gewin. Hieruit vloeit voort dat de mate waarin de sociale ondernemer 'other-regarding' of 'self-regarding' is, ons informeert over de sociale en economische missies van de onderneming. Self-regarding is de mate waarin de ondernemer handelt uit eigen interesse. Other-regarding daarentegen is het handelen op een manier die anderen ten goede komt, zelfs tot hun eigen nadeel. Het feit dat een ondernemer self-regarding of other-regarding is, verschilt sterk van persoon tot persoon en heeft dus te maken met de individuele waarden van de ondernemer. Deze waarden hebben invloed op beslissingen en dus ook op de sociale en economische dimensies van de mission statement van organisaties. Later worden deze individuele waarden van de sociale ondernemer dieper uitgewerkt in hoofdstuk 3: De sociale ondernemer.

Een volgende aspect is de identiteit van de organisatie. Dit is de gedeelde perceptie van de leden over de duurzame, unieke kwaliteiten van hun organisatie. Volgens Voss, Cable en Voss (2006) wordt de identiteit van de organisatie gevormd door de leiders die de kernwaarden en overtuigingen vaststellen en die het gedrag van de organisatie sturen. Deze identiteit wordt door onderzoekers in verschillende contexten gebruikt. Hier heeft de organisatie-identiteit als doel te begrijpen hoe ondernemers denken over hun belangrijkste relaties met anderen, inclusief belanghebbenden en de wereld als geheel (Basu & Palazzo, 2008). Bijgevolg is er een groeiende interesse in het onderzoeken van de organisatie-identiteit als een bepalende factor voor de sociale prestaties van bedrijven. Volgens Foreman en Whetten (2002) bestaat de identiteit van de organisatie uit een normatief systeem en een utilitaristisch systeem. Een normatief systeem legt de nadruk op tradities, symbolen, ideologie en altruïsme. Een utilitair systeem is gekenmerkt door economische rationaliteit, winstmaximalisatie en eigen belang. Deze tweedeling werd ook onderzocht door Moss, Short, Payne

en Lumpkin (2010) die de identiteit van 104 bekroonde sociale ondernemingen onderzochten. Zij stelden vast dat sociale ondernemingen beide identiteiten vertonen en dat bovendien sociale ondernemingen een grotere normatieve identiteit in de missieverklaringen vertonen dan commerciële ondernemingen. Dat wil zeggen dat sociale ondernemingen een grotere nadruk leggen op tradities, ideologie, en altruïsme.

Een laatste aspect is de aandacht gegeven aan sociale en economische doelen. Bedrijven opereren steeds vaker in een context waar managers meer aandacht moeten hebben voor sociale- en milieudoelstellingen. Zoals reeds aangehaald in de inleiding worden bedrijven verantwoordelijk gehouden voor hun impact op de maatschappij en het milieu waardoor er een groeiende maatschappelijke en politieke consensus is dat organisaties sociale problemen moeten aanpakken. Dit heeft als gevolg dat bedrijven zowel doelstellingen van winstmaximalisatie als sociale prestaties hebben (Stevens, Moray & Bruneel, 2014). Dit kunnen we linken aan het concept van Porter en Kramer (2011) waarbij er *shared value* gecreëerd wordt.

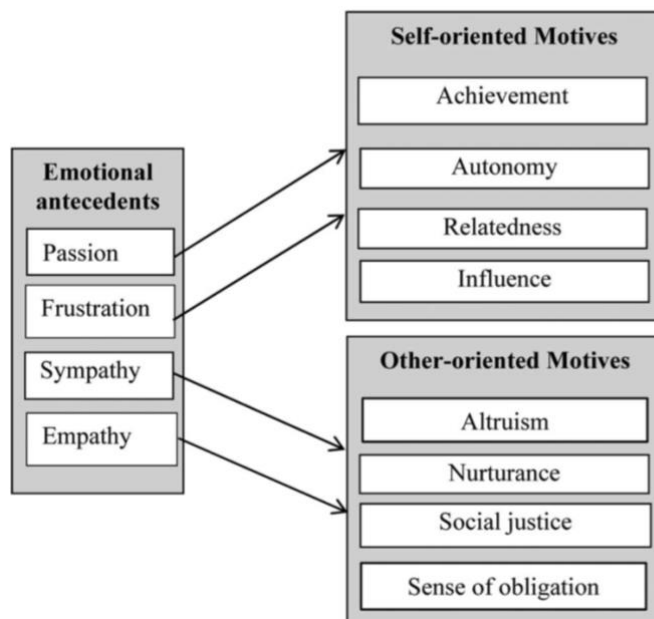
Uit de studie van Stevens, Moray en Bruneel (2014) blijkt dat de spanning tussen de sociale en economische dimensies van sociale ondernemingen ook weerspiegelt wordt in de identiteit en waarden van deze ondernemingen en dus de ondernemers. Het is de poging om deze sociale en economische dimensies te combineren in de mission statement dat sociale ondernemingen zo uniek maakt. Meer specifiek kan de sociale dimensie zich manifesteren in aspecten zoals normatieve identiteit, *other-regarding* en aandacht voor sociale doelen, terwijl de economische dimensie weerspiegeld wordt in een utilitaire identiteit, *self-regarding* en aandacht voor economische doelen.

3. Sociale ondernemer

Nu duidelijk is wat sociaal ondernemerschap precies inhoudt en wat deze ondernemingen zo uniek maakt, speelt daarnaast de ondernemer zelf ook een cruciale rol. Uiteraard denken en werken niet alle ondernemers op dezelfde manier. De economische, culturele en sociale context waarin ze zich bevinden zal de acties die ze ondernemen, bepalen. Bovendien wil elke ondernemer andere resultaten behalen en heeft elke ondernemer andere kennis en motivaties om te ondernemen (Sastre-Castillo, Peris-Ortiz, Danvila-Del Valle, 2015). Zoals reeds vermeld door Stevens, Moray en Bruneel (2014) speelt de sociale ondernemer een cruciale rol in sociaal ondernemerschap. De sociale ondernemer wordt door Bacq en Janssen (2011) gedefinieerd als een persoon wiens hoofddoel niet is om winst te maken, maar om sociale waarde te creëren door te ondernemen. Volgens de visie van *The Social Innovation School* is de sociale ondernemer een visionair die in staat is opportuniteiten te identificeren en te benutten en om middelen te gebruiken die nodig zijn om de sociale missie te bereiken om zo innovatieve oplossingen te vinden voor sociale uitdagingen van de maatschappij (Bacq & Janssen, 2011).

Om specifiek het gedrag van sociale ondernemers te begrijpen en dus te ontdekken waarom zij aan sociaal ondernemerschap doen, onderzochten Ruskin, Seymour en Webster (2016) de motivatie van sociale ondernemers in Australië. Dit deden zij aan de hand van een kwalitatieve casestudie benadering. Motivatie van sociale ondernemers wordt gevormd door een aantal emotionele factoren zoals passie, frustratie, empathie en sympathie. Maar ook door self-oriented en other-oriented intenties. Van deze factoren die de motieven van sociale ondernemers vormen, hebben Ruskin, Seymour en Webster (2016) een conceptueel model gemaakt dat hieronder in figuur 1 te zien is.

Figuur 1: Conceptueel model van motieven van sociale ondernemers



Bron: (Ruskin, Seymour & Webster, 2016)

3.1 Motivaties: passie, frustratie, sympathie en empathie

Emoties vormen de motivatie om sociaal te ondernemen zoals te zien is in figuur 1 (Ruskin, Seymour en Webster, 2016). Zo worden emoties van sympathie en empathie vaak geassocieerd met sociale ondernemers omdat deze de persoon in staat stelt om de ervaring van anderen waar te nemen. Ook passie is een soortgelijke intense, positieve emotie die gericht is op het aangaan van zinvolle ondernemingsactiviteiten en gepaard gaat met een verhoogde motivatie. Sommige van de sociale ondernemers uit het casestudie onderzoek van Ruskin, Seymour en Webster (2016) gebruikten zelfs woorden als 'liefde' en 'vreugde' om uit te leggen waarom ze aan sociaal ondernemen doen. In tegenstelling tot andere participanten zijn er sociale ondernemers die uit frustratie zijn opgestart. Zij worden ertoe aangezet hun ondernemingen op te richten om hun frustratie te verminderen. Zo zegt een sociale ondernemer dat hij het gewoon helemaal zat was en dat hij geen voldoening kreeg uit zijn vorige baan waardoor hij een sociale onderneming vestigde.

3.2 Intenties: self-oriented en other-oriented

Daarnaast zijn er ook de intenties die motivatie vormen. Een eerste intentie is self-oriented waaronder de nood om iets te bereiken of te presteren, autonomie, verbondenheid en invloed horen. Deze intentie vloeit voort uit de emoties: passie en frustratie zoals te zien is in figuur 1. Ook Benjamin Gérard, mede-oprichter van Rising You erkent deze intentie in een interview met De Standaard (Renson, 2018):

Onderschat niet de drang naar zinvolheid. Je bent meer dan een schakeltje in een productieproces. De betrokkenheid is groot. Het pioniersgevoel ook. Ik merk dat ook hard bij de jongere generatie: die willen vrij zijn, hun eigen ding doen. En ook: invloed uitoefenen. Macht zelfs – in deze context vind ik dat geen vies woord.

De nood om iets te bereiken, is een motivatie voor bijna alle sociale ondernemers in de studie van Ruskin, Seymour en Webster (2016) waarbij zij verlangen om zichzelf uit te dagen om oplossingen te vinden voor sociale kwesties. Het streven naar autonomie door sociale ondernemers kan gaan over het kiezen van hoe je je leven kunt leiden als het hebben van sociale impact.

Verder is verbondenheid ook een duidelijk motief voor sommige sociale ondernemers waarbij zij streven naar hechte, warme relaties met andere individuen. De tijd en inspanningen die zij besteden aan het bouwen van sociale netwerken suggereert dat ondernemers handelen om te voldoen aan hun relationele behoeften. Door deze verbondenheid gaan zij niet persé een sociale onderneming opstarten maar het lijkt hen bewust te maken van ernstige problemen die oplossingen behoeven.

Een laatste motiverende kracht die hoort bij de self-oriented intentie, is het hebben van de invloed of drang om het gedrag van anderen te veranderen. Zo hebben de deelnemers van het onderzoek hun sociale ondernemingen opgebouwd waardoor ze de mogelijkheid hebben om anderen te beïnvloeden en sociale verandering teweeg te brengen. Een voorbeeld hiervan is de onderneming TOMS shoes, gevestigd in Los Angeles. Dit bedrijf helpt nieuwe sociale ondernemingen op te starten

door hun *Social Entrepreneurship Fund*. Het bedrijf fungeert als leider in het veld van sociaal ondernemen en zij verheugen zich erop om andere gelijkaardige bedrijven ook aan te moedigen. De onderneming TOMS shoes wordt hieronder nog verder toegelicht.

Naast de self-oriented intentie die de motivatie vormt om sociaal te ondernemen is er ook een tweede intentie; *other-oriented* waaronder altruïsme, verzorging, sociale rechtvaardigheid en gevoel van morele verplichting horen. Deze intentie vloeit voort uit de emoties: empathie en sympathie.

Altruïsme is een sterk motief in de studie van Ruskin, Seymour en Webster (2016) waarbij de sociale ondernemers aangeven dat ze andere onbekenden helpen, zonder externe beloningen te ontvangen. Zo zegt een sociale onderneming uit deze studie: "Ik heb gewoon het gevoel dat het loondeel ervan niet zo belangrijk is als de sociale verandering."

Zorg dragen voor anderen speelt ook een erg belangrijke rol waarbij de sociale ondernemers zich genoodzaakt voelen om zorg te dragen voor de ontwikkeling van anderen die men kent of voor toekomstige generaties.

Vervolgens is er de sociale rechtvaardigheid waardoor sociale ondernemers gemotiveerd zijn om situaties die leiden tot benadeling van een bepaalde groep mensen te elimineren of te veranderen. In deze studie hebben alle sociale ondernemers de drijfkracht om gelijkheid in hun doelgroepen te bevorderen. Uit één van de weinige empirische onderzoeken naar motivatie voor sociale ondernemers blijkt dat 79 procent aangeeft dat sociale verandering een invloedrijke factor is die hen ertoe brengt een sociale onderneming op te zetten (Shaw & Carter, 2007). Een voorbeeld hiervan is het bedrijf TOMS, opgericht door Blake Mycoskie, nadat hij de armoede en ellende zag van kinderen die zonder schoenen opgroeiden tijdens zijn reis door Argentinië in 2006. Hierdoor creëerde hij TOMS Shoes, een bedrijf dat elk gekocht paar schoenen zou linken met een paar schoenen voor een kind in nood. Dus als een consument zich in de winkel van TOMS een paar schoenen aanschafft, zal er ook één paar schoenen naar een kind in nood gaan. Wat begon als een eenvoudig idee, is nu uitgegroeid tot een krachtig bedrijfsmodel dat de behoefte en het bevorderen van gezondheid, onderwijs en economische kansen voor kinderen en hun gemeenschappen aanpakt overal ter wereld. Zo is er ook al TOMS Eyewear ontstaan in 2011. Bij aankoop van een bril, help je mee het gezichtsvermogen te herstellen van meer dan 400 000 mensen in nood in 13 landen. Deze aankoop ondersteunt ook duurzame oogzorgprogramma's, het creëren van banen enzovoort. Vervolgens heeft TOMS in 2014, TOMS Roasting Co. gelanceerd waar bij aankoop van deze koffie 140 liter zuiver water aan een persoon in nood aangeboden wordt door de oprichting van duurzame watersystemen. Hierdoor kunnen ze gemeenschappen toegang bieden tot veilig water, wat leidt tot een betere gezondheid, hogere economische productiviteit en toegang tot onderwijs.

Als laatste is er het gevoel van morele verplichting om iets terug te geven aan de doelgemeenschap dat een drijvende kracht is voor sociale ondernemers. Ook Piet Colruyt voelt een soort van morele verplichting, vertelt hij in een online-interviewprogramma van 'Zwijgen is geen optie' in 2017. Hij zegt dat hij zich soms schuldig voelt over zijn goedgevulde bankrekening en dat hij daarom misschien wel aan maatschappelijk investeren doet. Hij vindt dat onze samenleving vaak geld als het enige waardevolle promoot. Als hij op één of andere manier kan promoten dat er andere waarden zijn in

het leven dan enkel nog meer geld verdienen, wil hij dat graag doen. Daarom investeert hij vaak in bedrijven die tot het uiterste gaan om de winst voor de samenleving te maximaliseren.

Er bestaan dus volgens de studie van Ruskin, Seymour en Webster (2016) verschillende drijfveren voor sociale ondernemers om hun onderneming op te starten.

4. Sociale innovatie

Er werd reeds besproken in hoofdstuk 3 hoe en om welke redenen en motieven een ondernemer sociaal onderneemt. Vervolgens kunnen we vaststellen dat deze sociale ondernemingen meestal ook sociaal innovatief zijn zoals bijvoorbeeld TOMS Shoes. Om te achterhalen hoe deze sociale innovatie zich precies verhoudt ten opzichte van sociaal ondernemerschap, tracht ik eerst de term sociale innovatie te definiëren en nadien op zoek te gaan naar de link tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie.

4.1 Definitie

Het uitgangspunt voor innovatie in het algemeen is een idee van een behoefte waaraan niet voldaan wordt, gekoppeld aan een idee van hoe deze behoefte wel kan worden bereikt (Mulgan, 2006). Onderzoek van Stevens, Moray, Bruneel en Clarysse (2015) heeft aangetoond dat de aandacht van de CEO voor sociale doelstellingen en CEO-waarden een cruciale innovatiebron zijn. Deze twee concepten hebben we reeds besproken in voorgaande hoofdstukken.

"Innovations should be 'societed' instead of 'marketed' (Jacobs, 2013). Sociale innovatie verwijst naar innovatieve activiteiten en diensten die tot stand komen omdat men aan een sociale behoefte wil voldoen. Deze sociale innovaties worden voornamelijk verspreid door organisaties waarvan de primaire doelen sociaal zijn (Mulgan, 2006). Pol en Ville (2009) gaan hierop verder en hanteren de volgende definitie:

An innovation is termed a social innovation if the implied new idea has the potential to improve either the quality or the quantity of life. Examples of innovations that fit nicely with this definition abound: innovations conducive to better education, better environmental quality and longer life expectancy are a few.

Bijgevolg verandert sociale innovatie mogelijk systemen. Dit in tegenstelling tot traditionele bedrijfsinnovatie die tot stand komt door organisaties met een focus op winstmaximalisatie. Volgens Mulgan (2006) zal in de komende 20 jaar de grootste groei in sociale innovatie voorkomen in de gezondheidssector en onderwijs. Een groot deel van de belangrijkste innovatie zal bijgevolg de komende decennia patronen van sociale innovatie volgen in plaats van innovatiepatronen ontwikkeld in sectoren zoals informatietechnologie of verzekering. Ook haalt hij 6 dimensies aan waar er ernstige sociale innovatie tekorten zijn zoals: 1. De vergrijzing die nieuwe manieren van organiseren van pensioenen vereist 2. Zorg en ondersteuning 3. Huisvesting 4. Mobiliteit 5. De groeiende diversiteit van landen en steden die innovatieve manieren van scholing en taaltraining nodig hebben. 6. De enorme uitdagingen rond klimaatverandering waardoor steden, vervoersystemen en woningen gereorganiseerd moeten worden om CO₂-emissies drastisch te verminderen. Door deze problematieken wordt sociale innovatie steeds belangrijker voor de economische groei omdat enkele uitdagingen voor duurzame groei zoals klimaatverandering en vergrijzing alleen overwonnen kunnen worden met behulp van sociale innovatie. Een voorbeeld van een bedrijf in Anderlecht dat steden wil

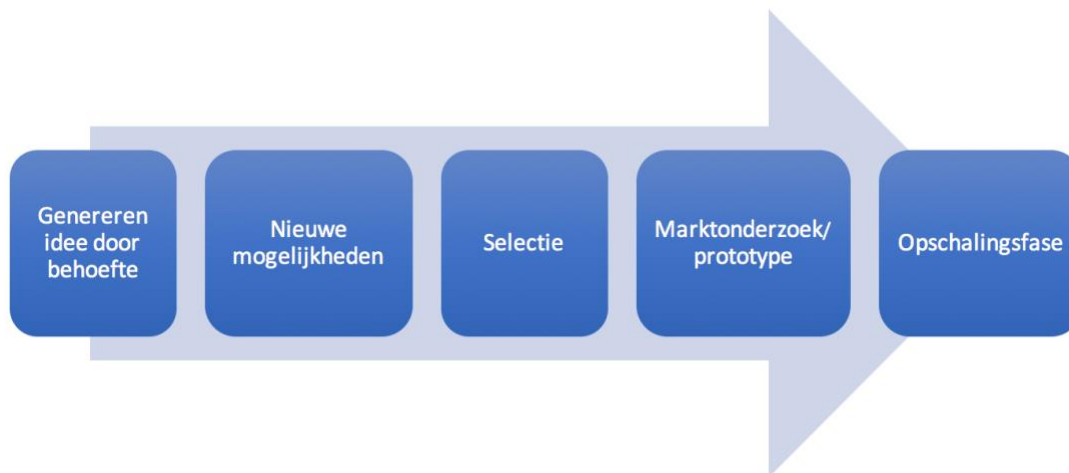
reorganiseren om CO₂-emissies te verminderen, is BIGH. BIGH is de grootste dakboerderij van Europa en kan een game changer worden in hoe we omgaan met onze voedselproductie. De dakboerderij kweekt groenten, fruit, kruiden en vissen waarbij afval en water van de vissen worden gebruikt voor de gewassen, en omgekeerd. De onderneming recupereert restwarmte van gebouwen en de CO₂ die vrijkomt uit het verwarmingssysteem. De warmte wordt gebruikt voor de serres en de CO₂ voor de bemesting van de planten. Vervolgens komt water uit een waterput en de daken van de serres zodat er geen stadswater gebruikt moet worden. Tenslotte doet BIGH ook aan lokale sociale tewerkstelling in samenwerking met Atelier Groot Eiland, een vereniging voor sociale tewerkstelling, opleiding en werkervaring die het recht op arbeid wil realiseren. BIGH is een duidelijk voorbeeld van een sociale onderneming die nadenkt over de reorganisatie van steden om CO₂-emissies te verminderen en daarnaast ook aan lokale sociale tewerkstelling doet.

Bijkomend is er een toenemende vraag naar varianten van economische groei die de menselijke relaties en het welzijn eerder verbeteren dan schaden waardoor sociale innovatie van cruciaal belang is. Dit kunnen we linken aan het feit dat sociale innovatie in de Europese Unie is opgenomen in twee belangrijke beleidsdocumenten: De EU 2020-strategie voor slimme en duurzame groei en de EU-begroting waarin sociaal ondernemerschap gepromoot wordt als onderdeel van de agenda om de Europese economie te verbeteren en werkgelegenheid te creëren.

4.2 Proces

Nu het concept sociale innovatie ingeleid en gedefinieerd is, ga ik verder met de vraag: Hoe komt sociale innovatie tot stand? Dit proces werd onderzocht door Mulgan, Tucker, Ali en Sanders, (2007) en wordt voorgesteld in onderstaande figuur. Volgens Mulgan, Tucker, Ali en Sanders, (2007) worden vroeg of laat alle systemen minder optimaal en succesvol. Dit komt door het feit dat naarmate problemen toenemen, dit op veel niveaus voelbaar kan zijn zoals een afnemende winstgevendheid voor bedrijven of een achteruitgang qua welzijn en milieu. Op een gegeven moment zal de prestatie dus afnemen en verliezen een groeiend aantal belanghebbenden het vertrouwen in het systeem. Hierdoor worden de jonge, ambitieuze critici meer zichtbaar om veranderingen door te voeren en alternatieven te zoeken.

Figuur 2: Proces sociale innovatie



(Bron: Mulgan, Tucker, Ali en Sanders, 2007)

Het zijn vaak de beste innovators die de behoeften spotten waaraan de staat of markt niet voldoende tegemoetkomt. Zij zijn goed in praten, luisteren en proberen diepgaand de behoeften en ontevredenheid van mensen te begrijpen. Zo kreeg Micheal Young, die *The Young Foundation* en *The School for Social Entrepreneurs* opstartte en gekend is als een van de creatiefste en invloedrijkste sociale innovators van de wereld, zijn beste ideeën uit willekeurige gesprekken op de hoeken van de straat, bushaltes enzovoort. Bijgevolg is empathie hier het uitgangspunt van innovatie maar ook persoonlijke motivaties spelen een cruciale rol waarbij mensen hun eigen problemen willen oplossen of gemotiveerd worden door het zien lijden van hun vrienden of familie. Deze motivaties werden reeds uitgewerkt in bovenstaand hoofdstuk.

Nadat men de behoeften heeft gespot waaraan de markt niet voldoende heeft bijgedragen, zal men deze behoeften koppelen aan nieuwe mogelijkheden. Deze mogelijkheden kunnen onder andere voortkomen uit technologische ontwikkelingen, nieuwe organisatievormen, productontwikkelingen enzovoort. Een voorbeeld hiervan is de onderneming BIGH, hierboven reeds toegelicht. Het idee van Steven Beckers, oprichter van BIGH, is ontstaat door te reizen in China. Hier geraakte het voedsel de stad niet meer in door de files. Hierdoor moet je wel gaan oogsten in de stad. Echter zit je dan met het probleem dat water, grond en de lucht vervuild zijn. Hier bedacht Beckers een oplossing voor en ging in serres vissen en gewassen kweken. Zo is de stad niet langer alleen afzetmarkt en vervuiler maar kan op een duurzame manier in haar eigen noden voorzien (Renson, 2017).

Dus een eerste stap in het bekomen van sociale innovatie is het genereren van ideeën door het begrijpen van de behoeften in de markt en nieuwe mogelijkheden te identificeren. Vervolgens gaat men uit deze nieuwe mogelijkheden het beste idee selecteren en dit uittesten in de praktijk. Sociale innovaties kunnen geholpen worden door marktonderzoek maar vooruitgang wordt vaak sneller bereikt door het idee om te zetten in een prototype. Nadien wanneer het idee zichzelf in de praktijk heeft bewezen, kan het beginnen groeien, scaling up. Deze schaalvergroting hangt af van twee factoren: 1. Een omgeving die een effectieve vraag naar het model biedt en de capaciteiten om te

groeien. De eerste factor gaat erover of het publiek bereid is te betalen voor de innovaties of de overheidsinstanties contracten willen verstrekken. 2. Het management, geld, leiderschap en bestuur. Hieronder valt ook het vermogen om te communiceren. Sociale innovators moeten de maatschappij overtuigen en veroveren door de combinatie van aanstekelijke moed en pragmatische volharding. Meestal verspreiden innovaties zich in een curve met een eerste fase van langzame groei met een kleine groep toegewijde mensen tot een fase met een snelle take-off en vervolgens in een fase van vertraging als de volwassenheid bereikt wordt (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007).

4.3 Ondersteuning

Om sociale innovatie te ondersteunen heeft Piet Colruyt samen met het consultancy bedrijf, I-propeller, een SI² Fund opgericht. Het SI²Fund focust op innovatieve, sociale ondernemingen binnen een straal van 300 km van Brussel. In tegenstelling tot andere investeringsfondsen, is dit fonds bereid om minder winst te maken omdat het gelooft dat enkel zó maximale impact veroorzaakt kan worden. Bovendien wil het fonds meer zijn dan een geldkraan en is er een heel ecosysteem uitgebouwd waarmee zij hun sociale ondernemingen ook echt gaan begeleiden. Piet Colruyt kent vandaag de dag geen enkel sociaal investeringsfonds met dergelijke combinatie van een relatief lage rendementsverwachting voor investeerders, een regionale focus op West-Europa én ondersteunend door een heel ecosysteem rond de sociale ondernemer. Als er met het SI²Fund binnen 5 jaar de 5% rendementsverwachting is ingelost, laten zij zien dat het anders kan (Fobelets, 2013).

Bijkomend moet volgens Piet Colruyt, geïnterviewd door MVO Vlaanderen in 2013, ook de overheid zijn steentje bijdragen. Hiermee bedoelt hij dat de overheid moet nadenken over een bijkomende vennootschapsvorm, tussen de nv en de vzw. Er bestaat wel al de coöperatieve vennootschap, maar die wordt volgens hem niet goed gebruikt. Anderzijds is er ook wel de erkende coöperatieve die dan weer een vrij arbitrair maximum legt op de winstuitkering. Bovendien moet de overheid meer inspanningen leveren om het sociaal ondernemingsmodel te ondersteunen. Zo stelt Piet Colruyt een durfkapitaal fonds specifiek voor sociaal innovatieve ondernemers, zoals het Arkimedes fonds dat zich vooral richt op technologische innovaties. Volgens hem, is het gemakkelijk om meer mensen warm te maken voor sociale innovatie door middel van fiscale stimuli én een garantie van de overheid.

We kunnen concluderen dat sociale ondernemingen uniek zijn waarbij enkele factoren van belang zijn zoals het formuleren van de mission statement met de juiste balans tussen de economische en sociale dimensie. De beslissing om sociaal te ondernemen hangt af van de morele en ethische waarden, emoties en persoonlijke motivaties van de sociale ondernemer. Tenslotte is gebleken dat de mission statement en de waarden en motivaties van de ondernemer een cruciale innovatiebron blijken te zijn (Stevens, Moray, Bruneel, Clarysse, 2015). Uit de empirische aanpak en de bevindingen die later uit mijn onderzoek besproken worden, zal blijken of deze factoren inderdaad een invloed hebben op *social entrepreneurship* en of er nog andere factoren meespelen in de bijdrage tot sociale innovatie van sociale ondernemingen.

5. De methodologie

5.1 Centrale onderzoeksvraag

Het gebruik van een casestudy benadering als strategie biedt een antwoord op mijn centrale onderzoeksvraag: "Hoe kan social entrepreneurship bijdragen tot sociale innovatie?" en zorgt ervoor dat het onderzochte fenomeen vanuit meerdere facetten bekeken wordt (De Massis & Kotlar, 2014). Omdat ik vooral geïnteresseerd ben in vragen zoals *hoe en waarom*, is deze gekozen benadering een geschikte onderzoeksmethode (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ook zoekt deze aanpak naar de betekenissen van de betrokkenen die achter hun acties schuilen. Hierdoor kunnen we deze acties begrijpen (Nordqvist, Hall, & Melin, 2008; Silverman, 2010). Aangezien er nog niet veel onderzoek is verricht over hoe *social entrepreneurship* kan bijdragen tot sociale innovatie, zal een verkennende casestudy worden uitgevoerd.

5.2 Onderzoek aanpak

5.2.1 Literatuurstudie

In eerste instantie voer ik een literatuurstudie uit om een beter inzicht te verwerven in de verschillende concepten *Social Entrepreneurship* en *Social Innovation* en de relatie hiertussen. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van de elektronische databanken zoals Ebscohost van de U Hasselt met de volgende zoektermen zowel in het Nederlands als in het Engels:

Zoektermen
Sociaal ondernemerschap
Sociale uitdagingen België
Sociale innovatie
Waardecreatie
Eigenschappen sociale ondernemer

Tabel 1: Zoektermen literatuurstudie

Door een literatuurstudie kan men vertrouwd geraken met de reeds bestaande concepten en kan men kennis verwerven over het onderzoeksonderwerp. Tijdens het zoeken naar secundaire bronnen en het nagaan van de bruikbaarheid, kijk ik eerst naar de titel van het artikel. Als hier termen in voorkomen die relevant zijn voor mijn thesis, neem ik het abstract door. Vervolgens kan er op basis van de referentielijsten van de relevante bronnen verder gezocht worden naar andere bruikbare secundaire bronnen. Met secundaire bronnen worden reeds bestaande gegevens bedoeld. Secundaire bronnen gebruikt in deze thesis zijn wetenschappelijke artikels, rapporten, thesissen, interviews, video's en boeken. Maar er is echter een keerzijde aan deze secundaire bronnen. De methoden gebruikt in deze studies zijn niet aangepast aan mijn specifieke onderzoeksvraag dus mag men deze

data niet als vanzelfsprekend beschouwen. Hiermee bedoel ik dat de studies in deze secundaire bronnen gebaseerd zijn op andere onderzoeksvragen waardoor sommige concepten vanuit andere perspectieven bekeken kunnen worden.

5.2.2 Casestudy benadering: populatie en steekproef

In de empirische studie tracht ik de kenniskloof in de literatuur te dichten. Hiervoor ga ik op zoek naar casestudies waarin sociaal ondernemerschap en sociale innovatie centraal staan. Casestudies zijn rijke, empirische beschrijvingen van specifieke entiteiten van een bepaald fenomeen die meestal gebaseerd zijn op een verscheidenheid aan gegevensbronnen. Deze casestudies worden gebruikt om een theorie te creëren op basis van empirisch bewijs, *theoretical sampling*. De replication logic staat centraal in deze theory building methode waarbij elke case als een afzonderlijk experiment gezien wordt. Deze afzonderlijke experimenten dienen als replicaties, contrasten en uitbreidingen van de vormende theorie (Eisenhardt & Graebner, 2007). De theorie wordt ontwikkeld door het herkennen van patronen tussen factoren in een bepaalde case en tussen verschillende cases. Het onderzoeken van verschillende casestudies vormt bijgevolg een sterke basis om een theorie op verder te bouwen en te achterhalen hoe sociaal ondernemerschap bijdraagt aan sociale innovatie. Dit in tegenstelling tot een casestudie gebaseerd op één specifieke situatie (De Massis & Kotlar, 2014). Door het onderzoeken van meerdere cases zal de gevormde theorie ook meer veralgemeenbaar, accurater en beter ondersteund zijn omdat het door meer bewijs wordt onderbouwd (De Massis & Kotlar, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007). Het onderzochte fenomeen in deze thesis is de relatie tussen *social entrepreneurship* en sociale innovatie. Hierop baseer en selecteer ik mijn cases die in de studie worden opgenomen om het fenomeen te verklaren (De Massis & Kotlar, 2014). Deze cases zijn zowel internationaal als nationaal gesitueerd. In de literatuurstudie werden internationale cases besproken waaronder TOMS, gevestigd in Los Angeles.

In het empirisch onderzoek worden enkel cases van Vlaanderen behandeld. De ondernemingen zijn elk opgestart door een sociale ondernemer en hebben een sociale vernieuwing, innovatie op de markt gebracht. Bovendien zijn het ondernemingen uit verschillende sectoren en van verschillende groottes. De onderzoekspopulatie bestaat dus uit alle sociale ondernemingen. De steekproef bestaat uit 11 sociale ondernemingen gelegen in Vlaanderen. Al deze cases dragen bij tot het gedeeltelijk oplossen van een sociale uitdaging in België door sociale innovatie. De nationale cases die ik onderzocht heb en waarvan ik de sociale ondernemers ben gaan interviewen, zijn de oprichters van de For Good CVBA/Endeavour, DuCoop, Citizenlab, Mobile School/Streetwize, Collectief Goed cvba-so. Vervolgens heb ik ook impact investeerder Piet Colruyt en de project-manager van Ashoka netwerk geïnterviewd. Omdat ik van de Sociale Innovatiefabriek, Tapazz, Rising You(th) en Elewa geen interview kon afnemen wegens tijdgebrek in hun onderneming, heb ik hiervoor gebruik gemaakt van *press releases* en OESO nota's voor mijn dataverzameling. Dit vormt enigszins wel een beperking voor mijn onderzoek aangezien ik niet de kans heb gehad om diepgaande vragen te stellen. De reeds opgesomde sociale ondernemingen kan u terugvinden in onderstaande tabel.

Naam bedrijf	Naam respondent	Functie	Duur interview
For Good cvba Endeavour	Maarten Desmet	Mede-oprichter	42 minuten
Ducoop	Peter De Smet	Oprichter	48 minuten
CitizenLab	Aline Muylaert	Mede-oprichtster + afdelingshoofd verkoop	30 minuten
Mobile School Streetwize	Arnoud Raskin	Oprichter	1 uur 52 minuten
Collectief Goed	Lief Vogels	Opbouwwerkster	40 minuten
Colruyt	Piet Colruyt	Impact investeerder	1 uur 5 minuten
Ashoka netwerk	Clémentine van Hamme	Project manager	1 uur
De Sociale Innovatie Fabriek			Press release + OESO nota
Tapazz			Press release
Rising You(th)			Press release
Elewa			Press release

Tabel 2: Casestudies

For Good CVBA/ Endeavour

België heeft op 4 na de grootste ecologische voetafdruk ter wereld. Hier kunnen wij allemaal verandering in brengen en de app For Good kan hierbij helpen. Volgens Maarten Desmet en Koen Jaspers, oprichters van For Good, blijkt uit nationale klimaatenquêtes dat de grote meerderheid van de Belgen bezorgd is over de klimaatopwarming. Hiervoor wordt vooral gekeken naar de industrie, vrachtvervoer of de overheid maar we vergeten hoeveel we zelf ook kunnen doen op het gebied van ons eigen huishouden. Met de app For Good kan men de eigen ecologische voetafdruk eenvoudig berekenen en krijgt men ook tips om die impact te verkleinen. Het koppelt ons voeding-, woon-, en mobiliteitsgedrag aan elkaar en visualiseert welke impact afzonderlijke consumentenkeuzes hebben in het grotere duurzaamheidsverhaal. De twee oprichters willen zoveel mogelijk mensen aansporen om duurzamer te gaan leven en zodoende onze globale impact op het milieu te verkleinen. Om dit mogelijk te maken heeft de onderneming een Challenge ontwikkeld, een duurzaamheidsgame. In deze Challenge kunnen teams tegen elkaar strijden om zo de laagst mogelijke voetafdruk te verkrijgen. Op deze manier wil For Good hun Community uitbreiden en de ecologische impact vergroten waarbij ze zich richten op bedrijven maar ook op organisaties, scholen en festivals. In België heersen er enorme uitdagingen rond klimaatverandering en milieuvervuiling waardoor sociale innovatie belangrijk is om deze uitdagingen te overwinnen. Belgen leven op 'te grote voet'. Indien alle mensen leven zoals wij, zouden we niet één maar wel ongeveer vier aardbollen nodig hebben om in onze behoeften te voorzien. Deze app kan men dus zien als een vorm van sociale innovatie die gebruikers helpt om op een aangename manier hun persoonlijke ecologische levensstijl vorm te geven. Maarten Desmet: "De manier waarop wij onze steden ontwerpen is nog altijd dezelfde als tien jaar geleden." Endeavour creëert op innovatieve wijze ruimte die nodig is voor een waardevolle

stadsontwikkeling. Hiervoor voert de onderneming dialoog met wijken, stakeholders en bewoners om deze knowhow en input te gebruiken bij het herorganiseren van steden. Ook denken ze na om bestaande instrumenten op een andere manier te gebruiken. De onderneming pakt complexe uitdagingen aan en ontwikkelt strategieën om de sociaal-ruimtelijke impact van stedelijke ontwikkelingsprocessen te vergroten. Het interview met Maarten Desmet ging voornamelijk over zijn onderneming, For Good, maar hij heeft ook interessante informatie toegelicht over zijn tweede onderneming Endeavour.

DuCoop

Oprichter Peter De Smet gelooft zeer sterk in energietransitie, weg van fossiele brandstoffen. Met zijn fonds Clean Energy Innovative Projects heeft hij geïnvesteerd in DuCoop cvba. Dit is een coöperatieve vennootschap in Gent opgezet om duurzaamheidsdiensten te leveren aan de bewoners van De Nieuwe Dokken. Een eerste dienst is verwarming voor alle woningen aangesloten op een warmtenet. De warmte is 100 procent duurzaam en bestaat uit restwarmte van de industrie en warmte die is teruggewonnen uit het afvalwater van de wijk. Een tweede dienst is water waarbij het afvalwater van de wijk wordt ingezameld en gezuiverd en vervolgens een tweede leven krijgt als proceswater bij een naburig bedrijf. Een derde dienst is de gescheiden afvalverwerking waarbij keukenafval verwerkt wordt tot biogas en een bemestingsproduct dat lokaal hergebruikt wordt. Een vierde dienst is het stimuleren van mobiliteit door een net van elektrische laadpalen voor auto's en fietsen aan te bieden. Met intelligente sturing van all deze processen en buffering van energie wordt er een low impact woonwijk gerealiseerd. Dit principe is radicaal vernieuwend waarbij werken met innovatieve technologie en gesloten kringlopen economisch rendabel is en goed voor het milieu. De exploitatie van dit project start in 2019. Zoals reeds besproken in de literatuurstudie zullen volgens Mulgan (2006) steden, vervoersystemen en woningen gereorganiseerd moeten worden om CO₂-emissies drastisch te verminderen. Door deze investering draagt DuCoop bij aan de klimaatambities van de stad Gent en wordt zo een maatschappelijke uitdaging in België, milieuvervuiling en hernieuwbare energie, voor een stuk opgelost.

CitizenLab

Aline Muylaert, oprichter en hoofd van de afdeling verkoop van CitizenLab, studeerde af als handelsingenieur aan de VUB met een grote interesse in stedelijke planning, burgerparticipatie en ondernemingsvaardigheden. Dit leidde tot de oprichting van CitizenLab. De onderneming is een participatief platform waarop burgers hun stad kunnen co-creëren. Hun platform helpt gemeenten en overheden om hun besluitvorming democratischer, transparanter en collaboratiever te maken. Zo probeert CitizenLab de kloof tussen bestuur en burger te dichten en heeft als doel de overheden van morgen meer burgergericht te maken, door gebruiksvriendelijke software, rijke data-analyse en een focus op laagdrempeligheid. Aline wil vooral dingen veranderen op lokaal niveau en zou de leefbaarheid in het algemeen willen verbeteren. We hebben reeds gezien in hoofdstuk 4 dat volgens Mulgan (2006) er een toenemende vraag naar varianten van economische groei zal zijn die de menselijke relaties en het welzijn eerder verbeteren dan schaden waardoor sociale innovatie van cruciaal belang is. Bij deze is CitizenLab dus een variant van economische groei die menselijke relaties en het welzijn proberen te verbeteren door sociale innovatie.

Mobile School/Streetwize

Mobile School is een Belgische organisatie die zich wereldwijd inzet voor straatkinderen. De onderneming ontwikkelt mobiele schoolkarretjes en verzorgt de opleiding van plaatselijke straathoekwerkers. Momenteel rijden er 48 mobiele schooltjes in 25 landen, verspreid over vier continenten: Latijns-Amerika, Azië, Afrika en Europa. Mobile School richt zich op twee doelgroepen: Enerzijds de straatkinderen en anderzijds de straathoekwerkers die informele educatieve activiteiten met hen opzetten. Het rijdende schoolbord met honderden educatieve spelen stelt straathoekwerkers in staat om educatieve activiteiten op te zetten. De materialen zijn technisch ontworpen op basis van mobiliteit, aanpasbaarheid, duurzaamheid en diefstalbestendigheid. Het educatieve curriculum en alle materialen en spelen zijn gericht op het versterken van eigenwaarde en identiteit, het ontdekken van talenten en het empowered worden. Zo bouwt Mobile School op de straat aan een stevig fundament van geloof in eigen kunnen, zelfvertrouwen en motivatie.

Streetwize is een organisatie die ernaar streeft om op effectieve wijze talent en leiderschap te ontwikkelen in bedrijven. De oprichting van Streetwize is eigenlijk gekomen vanuit een reflex van geld te verdienen om dit voor 100 procent te herinvesteren in Mobile School om zo meer sociale impact te realiseren. Straatjongeren vormen het fundament van hun werk: Zij zijn hun inspiratiebron en bestaansredenen. Jongens en meisjes die overleven in snel veranderende en onrustige omgevingen, waar zware concurrentie heerst en waar middelen schaars zijn. Deze straatjongeren kunnen je dingen bijbrengen die je kijk op de markt veranderen, die veranderen hoe je reageert op een moeilijke situatie, hoe je met je team werkt en hoe je communiceert naar de buitenwereld.

Collectief Goed

In Vlaanderen leven 180 000 kinderen in armoede en wonen vaak in slechte of dure huurwoningen. Collectief Goed verwerft, renoveert woningen en biedt deze woningen via een nieuw coöperatief woonmodel ter beschikking van kwetsbare gezinnen aan betaalbare prijzen. Via dit model willen zij een oplossing bieden voor het groot tekort aan betaalbare woningen en veel leegstaande woningen. Om deze huizen aan betaalbare prijzen te kunnen verhuren, houdt Collectief Goed de renovatieprijs laag door creatief te renoveren en creatief te financieren. Zo voeren technische scholen de werken uit en werkgestraften doen de afbraakwerken. Ook wordt een groot deel van de kost betaald via achtergestelde leningen, subsidies en premies. Ook kunnen de burgers zelf aandelen kopen waarvan die waarde 100% geïnvesteerd wordt in de onderneming. Vervolgens worden de toekomstige huurders bij elk onderdeel van het proces betrokken en hebben als aandeelhouders een plaats binnen de onderneming.

Piet Colruyt

“Zonder sociale ondernemers redden we het niet.” Piet Colruyt, één van de zeven bestuurders van Colruyt en voorzitter van de raad van bestuur van het SI² Fund, is behalve een man met geld ook een man met een boodschap: Hij promoot het sociaal ondernemen. Piet Colruyt wil de wereld verbeteren en gebruikt hiervoor een businessmodel. Het nieuwe investeringsfonds SI² focust op innovatieve, sociale ondernemingen binnen een straal van 300 km van Brussel. In tegenstelling met andere investeringsfondsen, zijn ze, net als de ondernemers die we steunen, bereid om minder winst

te maken omdat ze geloven dat ze enkel zó maximale impact kunnen veroorzaken. Bovendien willen ze meer zijn dan een geldkraan en is er een heel ecosysteem uitgebouwd waarmee ze hun sociale ondernemingen ook echt gaan begeleiden. Piet Colruyt speelt niet in op één of enkele maatschappelijke uitdagingen in België maar investeert in fondsen die sociale ondernemingen steunen en draagt zo bij tot het oplossen van verschillende maatschappelijke uitdagingen.

Ashoka Netwerk

Ashoka is het grootste globale netwerk van sociale ondernemers met als missie de meest vernieuwende ondernemersoplossingen voor actuele sociale en milieu-gerelateerde uitdagingen te bedenken en ondersteunen. De rol van Ashoka bestaat ook uit het inspireren, aanmoedigen en bevorderen van de co-creatie van nieuwe activiteiten met een sterke sociale impact. Dat gebeurt door barrières weg te werken tussen belanghebbenden van de maatschappij en door jongeren te voorzien van de noodzakelijke competenties om "de wereld te veranderen". Om de beste sociale ondernemers over heel de wereld toegang te geven tot haar netwerk, hanteert Ashoka strenge selectiecriteria. Ook biedt Ashoka ondernemers de mogelijkheid om zich te focussen op hun hoofdactiviteit door hen een salaris uit te betalen. Hiernaast is er ook het Ashoka Support Network, ASN, waaronder ook Piet Colruyt zit, die bedrijven en particulieren verzamelt om hun expertise en kennis ter beschikking te stellen zodat Ashoka leden zich verder kunnen professionaliseren en hun impact kunnen vergroten. Ten slotte, steunt Ashoka ook scholen over de hele wereld om toekomstige generaties beter op te leiden en om er *Changemakers* van te maken.

De Sociale Innovatiefabriek

De Sociale Innovatiefabriek promoot, begeleidt en ondersteunt sociaal ondernemerschap en sociale innovatie ten voordele van maatschappelijke uitdagingen. De Fabriek vertrekt vanuit drie basiswaarden: aandacht voor gedeelde meerwaarde, een focus op sociale transformatie en impactgedrevenheid. De Fabriek werkt voor iedereen die sociaal wil ondernemen of innoveren en hun hoofddoel bestaat eruit om iedereen in Vlaanderen te informeren over sociale innovatie en sociaal ondernemerschap, te enthousiasmeren en om actief deel te nemen aan activiteiten waarbij ze begeleid worden zodat sociaal innovatieve concepten zo succesvol mogelijk uitgewerkt kunnen worden.

Tapazz

Tapazz is een softwarebedrijf opgericht in Hasselt waarbij er via een online platform je gemakkelijk je auto kan delen met andere mensen. Hierdoor zijn er minder wagens nodig om meer mensen te bedienen waardoor er minder CO₂-uitstoot is, minder files zijn en minder parkeerplaatsen nodig zijn. Zo wil Tapazz bouwen aan een duurzame mobiliteit en samenleving waarbij autodelen centraal staat. We hebben vastgesteld in hoofdstuk 1 dat er een groot mobiliteitsprobleem is in België waarbij het vervoer verantwoordelijk is voor zo'n 22% van de uitstoot van broeikasgassen, alsook van plaatselijke verontreinigde emissies, die de luchtkwaliteit verslechteren. Er komen elke dag nog meer auto's in het verkeer wat wil zeggen dat alles nog meer gaat dichtslibben. Volgens Ludwig Vandenhove, voorzitter van B Plus, is het hoog tijd voor een aantal logische oplossingen om de

mobilitateitsknoop in België te ontwarren (Knack, 2017). Vervolgens is Tapazz reeds een oplossing om deze mobilitateitsknoop in België voor een deel te ontwarren.

Rising You(th)

Deze sociale onderneming richt zich naar kwetsbare jongeren die een uitzicht moeten krijgen op opleiding en de arbeidsmarkt en dat is precies wat Rising You(th) hen wil bieden. Het businessmodel bestaat uit enerzijds een klimclub en anderzijds de opleiding die industriële touwtechnieken aanleert. De onderneming heeft contacten met verschillende sectoren die hoogtewerkers nodig hebben zoals windmolenbouwers, hoogspanningsleveranciers, telecombedrijven enzovoort. Zo zorgt Rising You(th) voor meer kansen op werk voor deze kwetsbare jongeren en probeert een oplossing te bieden voor de sociale uitdaging, werkloosheid, die er in België heerst.

Elewa

Elewa, is een sociale onderneming, mede-opgericht door Jente Rosseel in 2017, die scholen in Oost-Afrika helpt om onderwijs op een hoog niveau aan te bieden. De onderneming leidt leerkrachten op, biedt relevante leerstof aan die dicht aanleunt bij de leefwereld van de studenten en digitaal leerplatform. Jente Rosseel richtte Elewa op na zijn stage in 2012 voor het Keniaanse ministerie van onderwijs waarbij door zijn werkervaringen hem duidelijk werd dat het Oost-Afrikaanse onderwijssysteem niet goed werkte. Dit onderwijssysteem slaagde er niet in om studenten klaar te stomen voor de uitdagingen op de arbeidsmarkt. De missie van Elewa is het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs die ze verwezenlijken door een aanpak waar vision building, capacity building, kwalitatieve leerstof en ICT-ondersteuning gecombineerd wordt. Volgens Mulgan (2006) zal in de komende 20 jaar de grootste groei in sociale innovatie voorkomen in de gezondheidssector en onderwijs. Elewa is hier een mooi voorbeeld van.

5.2.3 Diepte-interviews

Casestudies kunnen uit kwalitatieve (vb. woorden) of kwantitatieve (vb. nummers) data worden samengesteld zoals archieven, interviews, vragenlijsten en observaties (Eisenhardt, 1989). In mijn onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van diepte-interviews. Om deze interviews vlot te laten verlopen heb ik een interviewprotocol uitgeschreven dat u kan terugvinden in de bijlage 1. Hiervoor vormde mijn literatuurstudie een goede basis. Door het afnemen van diepte-interviews zullen verschillende perspectieven van de participanten zorgen voor een breder en accurater beeld over het onderzochte fenomeen (De Massis & Kotlar, 2014). Ook kan ik door middel van diepte-interviews de respondenten observeren en doorvragen op bepaalde gezichtsuitdrukkingen zoals verwarring, verbazing enzovoort. Bovendien kan ik meer ingaan op een interessant vermeld aspect en bij onduidelijke antwoorden extra verduidelijking vragen.

De data van de nationale casestudies wordt verzameld gedurende een periode van vier maanden tussen februari en mei 2018. Ook maak ik gebruik van onlinebronnen zoals websites, actualiteit en artikels die mij bijkomende informatie geven tijdens de interviews. Elk interview wordt opgenomen

en volledig uitgeschreven. Dit zal de uiteindelijke analyse en codering vlotter doen verlopen. Nadat een structuur is gevonden in de verzamelde data, kan de theorie inductief gevormd worden via "within-case" analyse en "cross-case" analyse (Eisenhardt & Graebner, 2007). De within-case analyse gaat erover patronen binnen de cases te ontdekken door elke case afzonderlijk te bestuderen als een stand-alone entiteit. Vervolgens zal de cross-case analyse nagaan of er tussen de cases gelijkenissen en verschillen te zien zijn. Om deze gelijkenissen en verschillen vast te stellen, kunnen de cases in paren vergeleken worden. Hierdoor is de onderzoeker verplicht om verder te kijken dan de initiële impressies waardoor er een hogere waarschijnlijkheid bestaat dat een theorie wordt gevormd (Eisenhardt, 1989).

In mijn onderzoek wordt datatriangulatie gebruikt waarbij er verschillende databronnen gehanteerd worden om de geldigheid van de dataverzameling te vergroten. Zo worden er in deze studie internationale en nationale casestudies geanalyseerd, beschikbare wetenschappelijke artikels, boeken en rapporten geraadpleegd en diepte-interviews afgenomen van sociale ondernemers in Vlaanderen.

Om te eindigen zal de theorie vergeleken worden met de literatuur. Zoals in de literatuur reeds vermeld zijn er verschillende factoren die sociaal ondernemerschap en sociale innovatie beïnvloeden en hier wordt dan ook nagegaan of er gelijkenissen en verschillen te zien zijn met de literatuur en waarom. De tegenstrijdige bevindingen teruggevonden in de literatuur zullen ervoor zorgen dat een rijkere theorie samengesteld wordt en zal de onderzoeker verplichten om een dieper inzicht te verwerven in het fenomeen en deze te kaderen binnen de theorie (Eisenhardt, 1989).

6. Bevindingen

In dit hoofdstuk bespreek ik mijn bevindingen die ik heb geconstateerd na een grondige analyse van de data uit mijn diepte-interviews. Hiervoor heb ik een within-case en cross-case analyse uitgevoerd zoals reeds vermeld in hoofdstuk 5.2.3: Diepte-interviews. Op deze manier heb ik patronen binnen cases ontdekt door deze afzonderlijk te analyseren maar ook tussen verschillende cases door deze in paren met elkaar te vergelijken.

6.1 Sociaal ondernemerschap

In de literatuur heb ik reeds de definitie van sociaal ondernemerschap toegelicht die ik in mijn onderzoek gebruik: Sociaal ondernemerschap zijn de activiteiten en processen die men opzet om opportuniteiten te ontdekken, te definiëren en te exploiteren. Men wil dus met sociaal ondernemen, sociale welvaart vergroten door nieuwe ondernemingen te creëren of bestaande organisaties op een innovatieve manier te beheren (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman (2009); Bacq en Janssen (2011)). Aangezien sociaal ondernemerschap in de lift zit, wordt deze term volgens Arnoud Raskin, oprichter van Mobile School, op verschillende manieren door verschillende mensen ingevuld en wordt deze te pas en te onpas gebruikt. Daarom is het bijzonder interessant om toch te weten wat mijn respondenten definiëren als sociaal ondernemerschap. In onderstaande tabel kan u de verschillende definities van mijn respondenten terugvinden.

Respondenten	Definitie sociaal ondernemerschap
Arnoud Raskin - <i>Mobile School</i>	Sociale onderneming voldoet aan de Ashoka selectiecriteria: Innovatief, ondernemend, creatief, ethisch verantwoord, sociale impact
Maarten Desmet - <i>For Good</i>	Een onderneming met maatschappelijke impact en een goed businessmodel
Peter De Smet - <i>Ducoop</i>	Op gelijke voet zowel de samenleving, het milieu en de economie als evenwaardig benaderen als onderneming
Aline Muylaert - <i>CitizenLab</i>	Een onderneming met een sociale missie waarbij enerzijds het bedrijf <i>metrics</i> rapporteert zoals omzet maar ook sociale <i>metrics</i> , in ons geval burgerbetrokkenheid.
Piet Colruyt	Een onderneming met de sociale missie op een ondernemende manier, zowel non-profit als for profit.
Clémentine van Hamme - <i>Ashoka netwerk</i>	Een sociale ondernemer is iemand die ondernemend is met een sociale missie en nieuwe innovatieve ideeën om het systeem te veranderen.
Lief Vogels - <i>Collectief Goed</i>	Een onderneming die werkt met maatschappelijk kwetsbare groepen en extra kansen biedt om zelf dingen in handen te nemen.

Tabel 3: Definitie Sociaal Ondernemerschap

6.2 Mission statement: economische en sociale dimensie

Uit de literatuurstudie is gebleken dat de spanning tussen de sociale en economische dimensie van de mission statement weerspiegelt wordt in de identiteit en waarden van deze ondernemingen en dus de ondernemers. Het is de poging om deze sociale en economische dimensies te combineren dat sociale ondernemingen zo uniek maakt (Stevens, Moray en Bruneel, 2014).

Arnoud Raskin, oprichter van Mobile School, zegt dat deze poging om beide dimensies te combineren een grote uitdaging is waarbij de sociale en economische profit parallel moeten blijven lopen, genaamd hybride ondernemen. Zo heeft Mobile School elk kwartaal een meeting waarbij iedereen samenkomt en er kennisdeling plaatsvindt. In deze meetings wordt er gereflecteerd over de organisatie en wordt elk product dat zij willen ontwikkelen, afgewogen tegen de missie van de organisatie. Volgens hem is het fundamenteel dat alles conform is aan de missie van de organisatie waardoor zij hybride producten proberen te vinden die zowel een economische als sociale profit kunnen realiseren. Ook wil Raskin alle werknemers van Mobile School en Streetwize minstens één week in het buitenland als straathoekwerker laten werken. Zo blijft iedereen gemotiveerd en getriggerd om zich te blijven inzetten voor de sociale missie. Hierdoor blijft volgens Arnoud Raskin de balans tussen de sociale en economische dimensie in de mission statement in evenwicht.

Ook CitizenLab is sterk gefocust om de balans tussen deze twee dimensies te bewaren. Zo is het voor hen heel belangrijk als zij iemand aanwerven in hun team, deze persoon een sterke interesse heeft in de missie van de organisatie. Enerzijds wordt er natuurlijk in de gaten gehouden hoeveel cash per maand binnenkomt maar anderzijds zijn er ook *metrics* waarmee zij het aantal bereikte mensen per platform volgen. Vervolgens is burgerparticipatie inherent aan hun businessmodel en is het dus vanzelfsprekend dat zij hun sociale dimensie, burgerbetrokkenheid, bewaren.

Piet Colruyt, sociale impact investeerder, ziet deze balans iets anders aangezien hij vanuit een andere invalshoek kijkt als investeerder. Hij is van mening dat als een onderneming goede oplossingen heeft voor maatschappelijke problemen, de kapitaalkost lager is. Dat komt omdat mensen bereid zijn te betalen en bijgevolg investeerders bereid zijn een hoger risico te nemen en een lager rendement te halen. De basismentaliteit blijft wel dat het geïnvesteerde geld terugverdiend moet worden en liefst met een rendement. Hier streeft Piet Colruyt duidelijk naar een zo goed mogelijke balans tussen beide dimensies. Uiteraard investeert hij ook in projecten die finance first zijn met een rendement van 10% om projecten die fout lopen te compenseren. Ook Peter De Smet, oprichter van DuCoop, volgt deze mentaliteit als sociale impact investeerder:

Ik heb drie fondsen waar bij sommige fondsen het financieel rendement primeert terwijl bij andere zoals Clean Energy Innovative Projects, de kans op falen iets groter is en dus de winstverwachting lager en het risico hoger is. Toch is het niet de bedoeling geld te verliezen maar minstens een inflatie compensatie te realiseren. De marges van de financiële fondsen zorgen ervoor dat projecten die verloren gaan, gecompenseerd worden.

Arnoud Raskin zijn wens voor de toekomst in het kader van sociaal ondernemerschap en sociale innovatie, is dat het hybride ondernemen doorbreekt in onze samenleving en dat dit ondernemerschap toonaangevend wordt. Ook de Sociale Innovatiefabriek is voor het gelijke belang dat enerzijds gegeven wordt aan een ondernemersmentaliteit en –vaardigheden en anderzijds aan kennis over maatschappelijke uitdagingen. Deze combinatie maakt wederzijds leren mogelijk en biedt een grote meerwaarde voor de onderneming (OESO nota SIF, 2016).

EXTRA QUOTES
<i>Als je een model wil creëren moet je streng zijn voor jezelf in het toepassen van de strategie en waarden die je predikt. Als je echt tot verandering wil komen op micro-niveau moet je je businessmodellen herzien en consistent zijn met je missie. Dat consistent zijn, mis ik dikwijls in het social entrepreneurial model. (Arnoud Raskin – oprichter Mobile School en Streetwize)</i>
<i>We zijn ingebed in het sociaal systeem en als overheid kun je niet meer zeggen dat de non profit sector moet zorgen voor alle problemen. Als bedrijf kun je deze problemen ook oplossen. (Piet Colruyt – sociale impact investeerder)</i>

Tabel 4: Economische en sociale dimensie van de Mission Statement

6.3 De sociale ondernemer

Reeds aangetoond in de literatuurstudie is dat de waarden, motivaties en intenties van de sociale ondernemer een cruciale rol spelen in het oplossen van maatschappelijke uitdagingen (Stevens, Moray & Bruneel, 2014). Ook dit is gebleken uit de diepte-interviews waarbij ik verschillende motieven en intenties heb kunnen vaststellen waarom iemand zich sociaal wil engageren of sociaal innovatieve ideeën wil creëren.

6.3.1 Motivaties: passie, empathie, sympathie en frustratie

Motiverende krachten die ik bij Arnoud Raskin, oprichter van Mobile School en Streetwize heb vastgesteld, waren de emoties: empathie en sympathie. Deze motivaties stelden hem in staat om de ervaring van anderen waar te nemen. Arnoud is door persoonlijke omstandigheden in een infosessie in Bilzen terechtgekomen waarbij een vrouw vertelde over haar vrijwilligerswerk met straatkinderen in Cartagena. Dat verhaal heeft een enorme impact op hem gehad wat blijkt uit volgende quote: "Voor mij waren dat toen 150 miljoen potentiële klanten die tekortkwamen op elke basisbehoefte zoals geen onderwijs, geen zorg..." Arnoud is productontwikkelaar en dus continu op zoek naar gaten in de markt en opportuniteiten. Hij constateerde dat hier een zee aan noden was. Bijgevolg is hij beginnen nadenken om een product te ontwikkelen voor deze straatkinderen. In 1996 is hij naar Cartagena gegaan en heeft daar meegewerkt als straathoekwerker. Deze straathoekwerkers gaven voornamelijk cursussen EHBO en educatie. Al snel had Arnoud door dat het educatief plan helemaal niet effectief was, het materiaal was niet adequaat, rugzakken werden gestolen, straatkinderen waren stoned en konden zich niet langer dan 5 minuten concentreren. Uit

frustratie omdat hij niet in interactie kon gaan met de straatkinderen, is hij een boekje gaan kopen met de bedoeling dat deze straatkinderen hem wat Spaans zouden kunnen leren. Zo heeft hij een jongentje leren kennen die hem woorden leerde en bijgevolg Arnoud zijn 'leraar' werd. Na verloop van tijd had hij door dat het jongentje een uur naast hem was blijven zitten en stelde vast dat hij het powerparadigma had omgedraaid. Hiermee bedoelt Arnoud dat hij de straatkinderen niet meer als arme sukkelaars benaderde die hem nodig hadden maar als personen die voor hem toegevoegde waarde konden creëren. Vanaf dat punt is hij tot het besef gekomen dat als je wilt dat mensen zich ontplooien, zij in een state of empowerment moeten zitten. Vanaf dan kan je pas beginnen met het aanleren van kennis. Ook Benjamin Gérard, mede-oprichter van Rising You, gebruikt deze state of empowerment zo blijkt uit een interview van De Standaard (Renson, 2018): *"Wij leggen vooral de nadruk op hun sterktes, hun gedrevenheid. We laten hen los met zelfvertrouwen, het perspectief dat ze een "cool beroep" gaan uitoefenen"*.

Arnoud zijn emoties en empathisch gevoel hebben ervoor gezorgd dat hij inzicht heeft gekregen in de ervaringen van de straatkinderen in Cartagena. Op die manier heeft hij een shift teweeggebracht in de manier waarop deze straatkinderen benaderd werden. Dit empowerment verhaal trekt hij ook door naar België. Hier probeert hij vooral de nood voor ondernemerschap, initiatief en innovatiekracht in onze samenleving te bekrachtigen. Een quote van Arnoud Raskin, oprichter Mobile School en Streetwize, die het tekort aan empowerment in België ondersteunt:

Wij worden veel te weinig gechallenged op vragen zoals: Wie wil je zijn, wat zijn mijn talenten, wat is de impact die ik wil hebben. Hierdoor worden mensen op ladders gezet en doen opleidingen die hen intrinsiek niet echt gelukkig maken waardoor er fenomenen tevoorschijn komen zoals stress en burn-out.

Dit empowerment fundament wordt wel gehanteerd met straatkinderen waarbij de Mobile School non-formele educatieve processen opzet die gaan over eigen waarde, zelfontplooiing, talenten ontdekken en zo veel meer. Ook Jente Rosseel, oprichter van Elewa, heeft door werkervaringen in Kenia in 2012 inzicht gekregen in het Oost-Afrikaanse onderwijssysteem. Dit systeem slaagt er volgens hem niet in om studenten klaar te stomen voor de uitdagingen op de arbeidsmarkt. Dit onderwijsprobleem heeft hij aangepakt door zijn onderneming, Elewa, op te richten.

Vervolgens zijn er volgens Ruskin, Seymour en Webster (2016) ook sociale ondernemers of investeerders die gestart zijn vanuit een soort frustratie, een tekort aan voldoening zoals Peter de Smet. Hij is begonnen met een klassieke carrière uit te bouwen maar na verloop van tijd was die toch niet meer bevredigend voor hem. Een quote uit het interview in De Standaard met Benjamin Gérard, oprichter Rising You, die deze gedachtegang ondersteunt (Renson, 2018):

Ik kan in de privé een veelvoud verdienen van wat ik nu verdien. Maar het kan op geen enkele manier tippen aan de voldoening die ik krijg wanneer ik een van mijn gasten aan het werk zie gaan.

De Smet was altijd al gepassioneerd door de natuur en het leefmilieu waardoor hij bij Greenpeace is gaan solliciteren toen hij ongeveer 35 jaar was. Op die manier is hij heel bewust beginnen worden van al de dingen die nog zouden moeten gebeuren om maatschappelijke problemen op te lossen. Jammer genoeg had hij bij Greenpeace alleen maar indirecte resultaten. Hij moest andere partijen beïnvloeden om nieuwe reguleringen uit te werken om beter om te gaan met het leefmilieu. Dit vond hij nog niet bevredigend genoeg en wou zelf de handen uit de mouwen steken om problemen aan te pakken en directe resultaten en impact te realiseren. Daarom is hij nu investeerder in fondsen die zich richten op het maatschappelijk rendement naast het economische rendement. Een van de projecten waarin hij investeert, is De Nieuwe Dokken. Met dit project wil hij een circulaire economie uitbouwen in bepaalde woonwijken waarvoor hij de cvba, DuCoop, oprichtte. Het klimaat is voor Peter de Smet de grootste maatschappelijke bedreiging. Daarom dat hij met zijn onderneming, DuCoop, water een tweede leven wil geven, energie niet verloren wil laten gaan, nutriënten in onze voeding wil valoriseren en meststoffen van maken enzovoort. Dit concept heet ZAWENT, Zero AfvalWater met Energie- en Nutriënten Terugwinning en is in Gent al vrij bekend.

Ook Piet Colruyt is door onder andere een nood aan voldoening en frustratie min of meer terechtgekomen in sociale vaarwateren. Hij was 40 jaar en begon zich af te vragen wat hij wou doen met zijn leven. Toen hij het boek van David Bornstein: *"How to change the world"* in handen kreeg, was dit een eye opener voor Piet Colruyt die al jarenlang zocht naar zijn eigen weg binnen de Colruyt-familie. In dit boek stelt hij vast dat sociale ondernemers vaak gedreven worden vanuit een verontwaardigend perspectief: "Hoe is het toch mogelijk dat zoiets fout loopt?" en in plaats van de schuld bij iemand anders te leggen, gaan zij hier zelf iets aan doen. Piet Colruyt vertelt ook over een sociale onderneming waarin zijn SI₂ fonds geïnvesteerd heeft, FitClass. De ondernemer van FitClass had 20 scholen overtuigd om in bepaalde lokalen fitnessapparatuur te zetten. Piet Colruyt vroeg aan de ondernemer waarom hij dit deed. Hij antwoordde dat de obesitascijfers bij kinderen enorm hoog zijn en dat kan gewoon niet. Hij is dus duidelijk vanuit frustratie aan zijn onderneming begonnen en wil met zijn concept kinderen sensibiliseren en motiveren om meer te sporten.

Eveneens drijft volgens Kaat Peeters, directeur van de Sociale Innovatiefabriek, verontwaardiging, ongeduld en persoonlijk trauma sociale ondernemers. Zo zijn er ouders die zich afvragen waar hun zoon met een beperking zou kunnen werken. Bijgevolg worden organisaties opgericht zoals een horecazaak waar jongeren met een beperking aan de slag kunnen. Deze idealisten nemen hun verantwoordelijkheid en gaan zelf oplossingen zoeken in plaats van de schuld bij iemand anders te leggen (Renson, 2018).

EXTRA QUOTES

Het gaat erover om mensen in een gezonde identiteit te krijgen zodat ze relevant kunnen zijn en welbevinden kunnen vinden voor zichzelf. Dat is ook fundamenteel in het hybride ondernemen. (Arnoud Raskin – oprichter Mobile School en Streetwize)

Wat sociale ondernemers gemeenschappelijk hebben, is dat zij ergens in de samenleving een probleem zien, een gat in de markt, waarbij zij een business model zoeken om dat probleem op te lossen. (Peter De Smet- oprichter DuCoop)

In mijn opinie is ondernemerschap met een ethische reflex al heel erg sociaal relevant. Dan gaat het erover in hoeverre je die ethiek doortrekt, hoe kritisch je naar jezelf bent, in hoeverre je verantwoordelijkheid neemt... Wij nemen verantwoordelijkheid dus noem ons ondernemers. (Arnoud Raskin- oprichter Mobile School en Streetwize)

Tabel 5: Motivaties van sociale ondernemers

6.3.2 Intenties

Motivaties worden ook gevormd door verschillende intenties van de sociale ondernemer. Zo is er de self-oriented intentie waaronder de nood om iets te bereiken of te presteren, autonomie, verbondenheid en invloed horen (Ruskin, Seymour en Webster, 2016). De intentie om invloed te hebben om het gedrag van anderen te veranderen heb ik duidelijk gemerkt tijdens het interview met de oprichters van For Good cvba waarbij de oprichters, Maarten Desmet en Koen Jaspers, vanuit een top-down benadering vertrokken zijn. Zij waren van mening dat meer en meer mensen duurzamer zouden moeten leven. Nadien stelden zij vast dat er ook een groot aantal mensen zijn die dit willen maar velen weten niet hoe. Bijgevolg bedachten zij een idee waarbij duurzaam leven op een simpele manier gestimuleerd kan worden. Hiervoor hebben zij een app ontwikkeld die je ecologische voetafdruk meet door zowel je energie, mobiliteit en voeding aan elkaar te koppelen en te meten. De oprichters vonden dat zij een goed idee ontwikkeld hadden en wilden andere mensen hier ook van overtuigen en stimuleren om hun ecologische voetafdruk te verkleinen door het gebruik van deze app.

Ook heb ik deze intentie vastgesteld tijdens mijn interview met Aline Muylaert, mede-oprichtster van CitizenLab. Zij en Wietse Van Ransbeeck, mede-oprichter van CitizenLab, zaten in hun masterjaar handelsingenieur en wilden meer skills ontwikkelen en echte projecten uitwerken. Zo wou Aline meer leren designen en Wieste wou leren programmeren. Ze hadden allebei interesse in stedelijke ontwikkeling en hadden ook elk hun eigen ideeën voor hun eigen wijk. Zij vonden dat hun ideeën moeilijk te communiceren waren waardoor het idee is ontstaan om een online community te creëren. Aline en Wietse hadden duidelijk een nood om iets te bereiken, bij te leren en te presteren maar tegelijkertijd ook een lichte frustratie omdat ze vaststelde dat hun ideeën voor de wijk moeilijk gecommuniceerd konden worden met het bestuur. Vanuit deze lichte frustratie en intentie om iets te bereiken, hebben zij CitizenLab opgericht.

Een volgende intentie die ik heb waargenomen is de other-oriented intentie waaronder altruïsme, verzorging, sociale rechtvaardigheid en gevoel van morele verplichting horen. Sociale ondernemers

geraken gemotiveerd om situaties die leiden tot benadeling van een bepaalde groep mensen te elimineren of te veranderen. Deze intentie kwam naar voren bij Arnoud Raskin die de drijfkracht had om gelijkheid in bepaalde doelgroepen te bevorderen door Mobile School op te richten. Met deze sociale onderneming wou hij de doelgroepen voorzien in de basisbehoeften zoals onderwijs en zorg. Ook de onderneming Rising You is opgericht door Benjamin Gérard om de benadeling van kwetsbare jongeren te elimineren door een traject aan te bieden dat hen uitzicht geeft op een opleiding en op de arbeidsmarkt.

6.3.3 Sociaal-culturele context

Ten slotte heb ik gemerkt dat de sociaal-culturele context waarin de ondernemer is opgegroeid of zich bevindt ook een invloed heeft op de vorming van de sociale ondernemer. Over deze bevinding is niets of weinig te vinden in de literatuur. De sociale ondernemingen die ik gesproken heb, zijn elk sociaal innovatief op verschillende gebieden. Het is vaak zo dat deze ondernemers al van kleins af aan of vanuit hun opleiding getriggerd geweest zijn om de maatschappelijke richting uit te gaan. Zo is bijvoorbeeld de jeugdbeweging een grote redding geweest voor Arnoud Raskin waar al snel zijn ondernemende capaciteiten naar boven kwamen, hij creatief kon bezig zijn en hij zichzelf voortdurend kon challengen. Ook op school als ze iets voor het goede doel moesten organiseren, beschrijft hij zijn gevoel als: "Ik begon mij als een vis in het water te voelen."

Aline Muylaert is altijd al maatschappelijk geëngageerd geweest in termen van een jeugdbeweging. Hier ging een groot deel van haar tijd naar vrijwilligerswerk. Ook heeft ze altijd een sterk gevoel van rechtvaardigheid gehad waardoor ze altijd al wist dat ze iets wou doen dat een soort van impact had. Ze zegt: "ik zou mezelf nooit zien werken voor een groot bier bedrijf bijvoorbeeld."

Vervolgens heb ik gemerkt dat de opleiding architectuur zorgt voor een maatschappelijke bewustheid. Zo zijn Piet Colruyt en Maarten Desmet architect van opleiding en zijn hierdoor ook maatschappelijk bewust opgeleid. Volgende quote van Maarten Desmet, mede-oprichter For Good, ondersteunt deze gedachtegang:

Het is in onze sector duidelijk wat je kan doen als je bezorgd bent om het klimaat. Ik kan ecologisch bouwen maar als je wilt dat het klimaat beter wordt, is er meer nodig en moet iedereen iets kunnen doen.

Ook Piet Colruyt was voor de Colruyt holding bezig als architect en had de shift gemaakt naar het construeren van ecologische gebouwen. Toen is hij zich beginnen afvragen hoe hij nog duurzamer en energie-bewuster kon bouwen.

De opleiding handelsingenieur draagt dan weer bij op vlak van het ondernemen op zich zoals ik heb kunnen vaststellen bij Aline Muylaert en Wietse Van Ransbeeck van CitizenLab en Koen Jaspers, mede-oprichter van For Good die elk handelsingenieur gestudeerd hebben.

6.4 Sociale Innovatie

“Sociale innovatie is in Vlaanderen relatief nieuw, maar wint snel terrein” zegt Ingrid Lieten, Vlaams minister van Innovatie (2013). Volgens De Sociale Innovatiefabriek hebben we iedereen nodig om mee het hoofd te bieden aan uitdagingen als vergrijzing, verstedelijking en kinderarmoede. Innovatie begint bij mensen en moet ook voor mensen zijn (persbericht, 2013). In de literatuurstudie werd reeds het concept sociale innovatie nader toegelicht waarbij Mulgan (2006) stelt dat een groot deel van de belangrijkste innovatie, patronen van sociale innovatie volgt in plaats van innovatiepatronen ontwikkeld in sectoren zoals informatietechnologie of verzekering. Toch heb ik enkele ondernemingen geïnterviewd zoals For Good, CitizenLab en Tapazz die deze twee sectoren combineren en zo bijdragen tot een betere milieukwaliteit.

6.4.1 Definitie

For Good is sociaal innovatief omdat zij een app creëerden waarbij jouw persoonlijke energieverbruik, mobiliteit en voeding aan elkaar wordt gekoppeld waardoor je ecologische voetafdruk gemeten wordt. Uit marktonderzoek bleek dat er reeds apps bestonden die ook de ecologische voetafdruk meten maar geen enkele combineerde de drie dimensies: het energieverbruik, mobiliteit en het voedingspatroon. Maarten Desmet, oprichter van For Good, zegt:

Wij zijn sociaal innovatief omdat je als consument vrij weinig moet doen, wij geven u de informatie en koppelen de drie dimensies aan elkaar. Je kan niet tegen iemand zeggen dat die goed bezig is als je deze drie dimensies niet combineert.

CitizenLab is sociaal innovatief omdat zij technologie inzetten om meer burgerbetrokkenheid te creëren. Zo zegt Aline Muylaert: *“Er zijn momenteel al processen om inwoners inspraak te geven en wij willen hier een digitaal laagje op en dat is het innovatieve.”*

Ook Tapazz is sociaal innovatief door een online deelplatform aan te bieden waar particulieren hun wagen kunnen verhuren aan anderen wanneer ze er zelf geen gebruik van maken. We hebben reeds vastgesteld in hoofdstuk 1 dat er een groot mobiliteitsprobleem is in België waarbij het vervoer verantwoordelijk is voor zo’n 22% van de uitstoot van broeikasgassen, alsook van plaatselijke verontreinigde emissies, die de luchtkwaliteit verslechteren. (Knack, 2017). Tapazz is een oplossing om deze mobiliteitsknoop in België voor een deel te ontwarren en volgende quote van Maarten Kooiman, oprichter van Tapazz bevestigt dit (MVO Vlaanderen, 2017):

Naast particuliere wagens rijden er op de Vlaamse wegen ook een groot deel bedrijfswagens. Deze wagens staan gemiddeld meer dan 90 procent van de tijd stil. Hier willen wij ook iets aan doen. Met Tapazz4Business willen wij bedrijven laten kennismaken met een vorm van intern en bedrijfs-overkoepelend autodelen.

Deze drie bedrijven zijn elk sociaal innovatief in combinatie met een technologische ontwikkeling. Men kan dus concluderen dat het statement van Mulgan (2006) een combinatie zou kunnen worden waarbij innovatie gecombineerde patronen zal volgen van zowel sociale innovatie als technologische innovatie.

Bijkomend haalt Mulgan (2006) aan dat er enorme sociaal innovatieve tekorten zijn zoals in: de zorg, huisvesting, mobiliteit, groeiende diversiteit van landen en steden en klimaatveranderingsproblematieken waarbij steden, vervoersystemen en woningen gereorganiseerd moeten worden om CO₂- emissies drastisch te verminderen. Ik sluit niet uit dat dit het geval kon zijn in 2006 of later maar ondertussen zijn er nochtans enkele sociale ondernemingen die hiervoor reeds innovatieve oplossingen hebben bedacht zoals Collectief Goed, Tapazz, Rising You en DuCoop.

Collectief Goed is een sociale onderneming die woningen renoveert op een creatieve, degelijke manier en deze verhuurt aan lage prijzen voor kwetsbare gezinnen. Zo leven er in Vlaanderen 180 000 kinderen in armoede en wonen vaak in slechte, te dure private huurwoningen. Collectief Goed heeft dus een nieuw coöperatief woonmodel bedacht als antwoord op het probleem in de huisvesting dat er te weinig sociale woningen zijn en waar kopen geen optie is voor deze gezinnen. Een quote van Lief Vogels, opbouwwerkster van Collectief Goed, die bovenstaande gedachtegang benadrukt:

Grote gezinnen vinden geen woningen en ook sociale huisvestingmaatschappijen hebben geen of niet genoeg grote woningen. Dus er moet iets gebeuren en Collectief Goed wil vooral inspireren met dit woonmodel en ook sociale huisvestingmaatschappijen aanzetten tot het zoeken naar creatieve oplossingen.

Vervolgens creëert Tapazz oplossingen voor uitdagingen in de mobiliteit door een online platform aan te bieden waarbij mensen hun auto kunnen delen met andere mensen. Door wagens met elkaar te delen, zijn er minder wagens nodig om meer mensen te vervoeren met als gevolgen: minder CO₂-uitstoot, minder files, minder nood aan parkeerplaatsen en meer plaats voor open, groene ruimtes. Zo wil Tapazz samen bouwen aan een duurzame mobiliteit en samenleving.

Ook Rising You en Elewa dragen bij tot het proberen oplossen van uitdagingen vooral in de groeiende diversiteit van landen en steden waarbij innovatieve manieren van scholing nodig zijn. Rising You is een sociale onderneming die zich richt naar kwetsbare jongeren zoals alleenstaande minderjarige vluchtelingen met een verblijfstatuut. De sociale onderneming helpt hen om uitzicht te krijgen op hun opleiding en de arbeidsmarkt. Dit doet Rising You door eerst een traject aan te bieden dat aansluit bij hun interesses zoals sport, techniek en avontuur. Nadien kunnen ze instappen in een opleiding-ondersteuningstraject dat hen klaarstoomt voor de arbeidsmarkt.

Elewa is een sociale onderneming, opgericht in 2017 te Brussel, die scholen in Oost-Afrika helpt om onderwijs op hoog niveau aan te bieden door leerprocessen en -technieken te verbeteren. Elewa biedt een pakket aan met verregaande begeleiding van scholen, aangepaste leerkrachtenopleiding, een digitaal leerplatform en een leerstof die dicht aanleunt bij de leefwereld van de studenten.

DuCoop is een voorbeeld van een sociale onderneming die wilt inspelen op de klimaatverandering waarbij steden en woningen gereorganiseerd worden. DuCoop is begonnen met een uniek project in Gent, De Nieuwe Dokken, waarbij alles lokaal gezuiverd en gerecupereerd wordt. Het project is sociaal innovatief omdat men werkt met innovatieve technologieën en gesloten kringlopen die ook nog eens economisch rendabel zijn. In dit project stimuleert DuCoop duurzame mobiliteit door: een net van elektrische laadpalen voor auto's en fietsen aan te bieden, keukenafval te verwerken tot biogas en bemestingsproducten lokaal te hergebruiken, afvalwater te verzamelen en te zuiveren waardoor het water een tweede leven krijgt als proceswater bij het naburig zeepbedrijf, Christeyns. Ook zijn alle woningen aangesloten op een warmtenet waarbij een warmtewisselaar warmte haalt uit een collectieve leiding die heel de wijk verwarmt.

Een ander voorbeeld van een sociale onderneming is Endeavour, opgericht in 2013, die inspeelt op de steeds complexere demografische, ecologische en sociale uitdagingen die zich voordoen. Deze uitdagingen ontstaan omdat onze steden zich meer en meer transformeren en uitbreiden. Bestaande methoden, processen en systemen voor het ontwerpen, plannen en beheren van steden zijn vaak niet aangepast aan de veranderende context. Endeavour ontwikkelt strategische processen en methodieken waarbij bewoners, overheden en wijken veel meer betrokken zijn. Een quote van Maarten Desmet, mede-oprichter van For Good en Endeavour die dit ondersteunt: "*Sociale innovatie binnen stedenbouw op basis van meer participatie.*" De onderneming brengt alle stakeholders samen die te maken hebben met een project zoals architecten, ambtenaars, politie, stedenbureaus, stadsontwerpers. Zo ontwikkelt de onderneming tools om op voorhand al rekening te houden met aspecten zoals veiligheid, mobiliteit, klimaat enzovoort.

6.4.2 Proces

Volgens Mulgan, Tucker, Ali & Sanders (2007) zijn het vaak de beste innovators die de behoeften spotten waaraan de staat of markt niet voldoende tegemoetkomt. Zij zijn goed in praten, luisteren en proberen diepgaand de behoeften en ontevredenheid van mensen te begrijpen. Dit is ook zo bij Arnoud Raskin die in Cartagena de behoefte heeft gespot van de straatkinderen die nauwelijks in hun basisbehoeften voorzien werden en de behoefte van de straathoekwerkers die een andere manier nodig hadden van kennisoverdracht. Een quote die het voorgaande ondersteunt: "*Hier was een zee aan noden en ik ga een product ontwikkelen voor hen*" (Arnoud Raskin- Oprichter Mobile School en Streetwize). Dus een eerste stap in het bekomen van sociale innovatie zoals reeds besproken in hoofdstuk 4.2 Proces in de literatuur, is het genereren van ideeën door het begrijpen van de behoeften en nieuwe mogelijkheden, opportuniteiten te identificeren. Vervolgens gaat men het beste idee selecteren en een marktonderzoek doen ofwel dit idee uittesten in de praktijk door een prototype te maken (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007).

Ook dit heeft Arnoud Raskin gedaan waarbij hij de enigste van zijn klas was die een groot prototype moest maken terwijl de rest een schuimmodel mocht maken. Bij de oprichting van Streetwize heeft Arnoud Raskin in de opleiding van Vlerick School een marktonderzoek gedaan waarbij hij constateerde dat de markt enorm gesatureerd was. Toch is hij beginnen nadenken over hoe ze op

die markt binnen konden geraken en wat hun *unique selling proposition, USP*, zou kunnen zijn. Een USP is een uniek verkooppunt dat een product onderscheid van vergelijkbare producten. Uiteindelijk heeft hij 4 skills teruggevonden bij zijn straatkinderen die hij als basismodel en USP zou hanteren voor zijn trainingen en workshops bij Streetwize.

Aline Muylaert en Wietse Van Ransbeeck hebben ook eerst een onderzoek uitgevoerd naar het online vertrouwen van (jonge) mensen in hun overheid waaruit bleek dat hier een probleem was. Daarnaast ontdekten ze dat mensen zich wel lokaal wilden engageren maar dit niet deden door een gebrek aan vertrouwen. Nadien zijn de oprichters van CitizenLab zeer snel beginnen communiceren via blogs over wat zij wilden doen en kregen hier een zeer goede respons op. Met als gevolg dat er zeer snel een prototype ontstaan is.

Ook Maarten Kooiman, oprichter van Tapazz, heeft eerst een marktonderzoek uitgevoerd naar het feit of bedrijfswagens wel degelijk veel stil staan. Vervolgens heeft hij geconstateerd dat er een goede bereikbaarheid is van bedrijven en bedrijfsterreinen met het openbaar vervoer. Daarnaast is het natuurlijk ook kostelijk voor de werkgever om de werknemers van een bedrijfswagen te voorzien en zeker wanneer die voor 90 procent van de tijd stilstaat (MVO Vlaanderen, 2017).

Koen Jaspers en Maarten Desmet van For Good zijn vertrokken vanuit hun idee om duurzaam leven inzichtelijker en simpeler te maken en hebben een *proof of concept* gemaakt. Dit is een methode in de IT-wereld om aan te tonen dat hun idee voldoet of kan voldoen aan de behoeften van de klant. Nadien hebben ze een traject bij IMEC gevolgd met testgebruikers waarbij zij feedback kregen om zo hun app te verbeteren en uiteindelijk hun eerste versie te lanceren.

We zien duidelijk dat al deze ondernemingen niet gestart zijn met het oogpunt op eerst een sociale onderneming uit te bouwen maar eerder vanuit een behoefte, gat in de markt waarvan men niet kan begrijpen dat zoiets nog niet vervuld is. Na deze constatering komen zij tot een idee dat ervoor kan zorgen dat deze behoefte wel vervuld kan worden. Zij gaan hiermee aan de slag door hun motivaties, intenties uitgelegd in hoofdstuk 6.2 en richten min of meer 'onbewust' een sociale onderneming op. Volgende quote ondersteunt deze gedachte: "*Sociale ondernemers zijn diegene die niet weten dat ze sociale ondernemers zijn*" (Piet Colruyt- Impact investeerder).

6.4.3 Ondersteuning

Al deze sociale innovators zijn dus met hun idee aan de slag moeten gaan en trachten een onderneming op te starten. Dit is echter niet eenvoudig waardoor er reeds enkele initiatieven zijn ontstaan die deze sociale innovators ondersteunen. In hoofdstuk 4.3 Ondersteuning in de literatuur hebben we al het SI² fonds van Piet Colruyt toegelicht maar er bestaan natuurlijk nog andere organisaties die sociale innovatie ondersteunen zoals onder andere het Ashoka netwerk en De Sociale Innovatiefabriek. De Fabriek ondersteunt en promoot sociaal ondernemerschap en sociale innovatie in functie van het oplossen van belangrijke maatschappelijke uitdagingen in Vlaanderen. Zo kreeg de Sociale Innovatiefabriek in 2013 maar liefst 137 innovatieve voorstellen waarvan 20 werden

geselecteerd door een onafhankelijke groep van experts. Hun doel op lange termijn is om een samenleving te creëren waarin alle soorten actoren kunnen bijdragen aan het welzijn van de samenleving en onze planeet (OESO nota SIF, 2016). Kaat Peeters, directeur van de Sociale Innovatie Fabriek zegt: *"Om succesverhalen te realiseren en te zorgen dat geen idee onbenut blijft, promoot, ondersteunt en begeleidt de Sociale Innovatiefabriek innovatie en sociaal ondernemerschap"* (persbericht sociale innovatiefabriek, 2013).

For Good cvba is bij de Sociale Innovatiefabriek terechtgekomen en heeft hier steun gekregen. Toch zijn de oprichters van For Good van mening dat er nog meer steun nodig is voor startende ondernemingen en dat er meer cash moet zijn om aan deze basis te werken. Hier kom ik later op terug waarbij ik toelicht hoe de respondenten denken over de invloed van de overheid en subsidies. Ook Arnoud Raskin vertelt dat zij niet genoeg ondersteuning hebben gehad bij de start van zijn onderneming. Mobile School is dan ook al gestart in 2002 toen de Sociale Innovatiefabriek nog niet bestond. Toch ziet hij een probleem in de creatie van verschillende netwerken. Zo bestaan er ook incubator programma's, het Ashoka netwerk, de Sociale Innovatiefabriek... Arnoud is van mening dat men hier en daar netwerken creëert maar deze niet samen geïntegreerd zijn.

Piet Colruyt is voorstander voor het ondersteunen en coachen door de Sociale Innovatiefabriek die zich vooral richt op kleinschalige ondernemingen in vroege stadia. Toch zijn er nog enkele werkpunten die in zijn volgende quote duidelijk worden:

Er is nood aan een social venture capital fonds wat de oprichting van het SI₂ fonds is geworden. Eens op de markt, zijn deze sociale ondernemingen ondersteunt door de Sociale Innovatiefabriek vaak niet klaar voor verdere financiering van het SI₂ fonds die kijken naar het trackrecord van de onderneming.

Hiervoor heeft Piet Colruyt Oxigenlab opgericht, een accelerator die deze ondernemingen op vier maanden klaarmaakt voor verdere financiering met een intensief programma. De Sociale Innovatiefabriek is bijgevolg een erg nuttige organisatie voor startende sociale ondernemingen of innovators maar om deze ondernemingen verder op te schalen, is er toch nog meer nodig volgens Piet Colruyt.

Deze schaalvergroting hangt in de literatuur af van twee factoren: een omgeving die een effectieve vraag naar het model biedt en de capaciteiten om te groeien. De eerste factor gaat erover of het publiek bereid is te betalen voor de innovaties of de overheidsinstanties contracten willen verstrekken. De tweede factor gaat over het management, geld, leiderschap en bestuur. Hieronder valt ook het vermogen om te communiceren. Sociale innovators moeten de maatschappij overtuigen en veroveren door de combinatie van aanstekelijke moed en pragmatische volharding (Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007). Volgende quote ondersteunt deze gedachtegang: *"De combinatie van een goed team hebben en een goed team kunnen houden, is vaak belangrijker dan het idee"* (Piet Colruyt – Impact investeerder). Volgens Colruyt missen sociale ondernemingen nog vaak een goed managementteam: *"Diegene die het idee bedacht heeft, is niet altijd de juiste manager."* De moeilijkheid van het vinden en houden van een goed managementteam ligt ook deels in het financiële

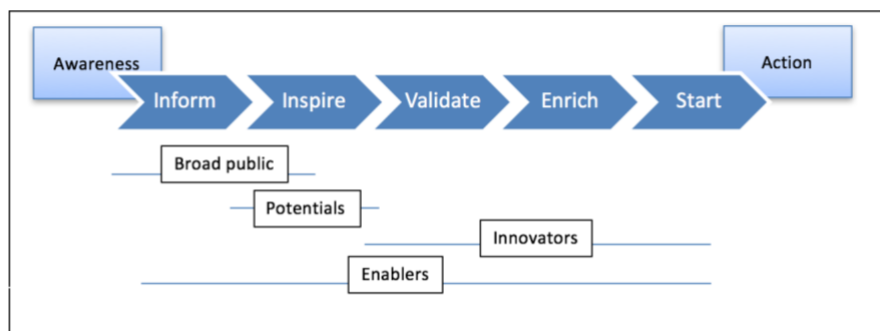
aspect waarbij je je mensen niet altijd aan marktconforme lonen kunt betalen en men daardoor voor een stuk moet opschuiven naar het marktconforme model. De sociale ondernemer is hier vaak wel toe bereid en ook ziet Piet Colruyt dat er meer en meer jonge mensen geïnteresseerd zijn in zingeving en hiernaar op zoek zijn. In de schaalbaarheid van sociale ondernemingen ziet Colruyt dus een probleem dat deels opgelost kan worden door marktconformer te worden zoals reeds vermeld. Zo vind je gemakkelijker investeerders en kan je sneller groeien.

Ook vertelt Piet Colruyt over het Ashoka netwerk, opgericht door Bill Drayton, dat enerzijds financiële ondersteuning geeft. Dit gebeurt door gedurende drie jaar iemand te betalen die het dagelijkse werk overneemt van de sociale ondernemer zodat die zich kan focussen op het verder opschalen van de onderneming. Anderzijds bestaat er ook het ASN, Ashoka Support netwerk waar bedrijfsleiders en welvarende mensen waaronder Piet Colruyt, een netwerk aanbieden voor sociale ondernemers.

Piet Colruyt zegt: *"Als we enkel en alleen met sociale ondernemers bezig zijn, kunnen we de wereld nooit veranderen en zullen deze sociale ondernemingen altijd klein blijven."* Deze redenering volgt ook het Ashoka netwerk die het concept: *Everyone a change maker*, willen realiseren. Zij willen kinderen in de eerste graden leren wat empathie is. Ook ondernemend, zelfstandig en creatief leren zijn, zijn fundamentele vaardigheden nodig voor succes en bijdrage in de dynamische wereld. Hiervoor is er een transformatie van het onderwijs nodig en een wereldwijde mentaliteitsverandering. Dit kunnen sociale impactleiders faciliteren wat zal leiden tot een verandering van maatschappelijke kaders. Om een voorbeeld te geven introduceerde Bill Drayton 35 jaar geleden het idee dat er niets krachtiger is dan een innovatief idee in handen van een ondernemer die innoveert voor het welzijn van iedereen. Achter deze visie is het veld van sociaal ondernemerschap gegroeid en bestaat Ashoka ondertussen uit meer dan 3200 sociale ondernemers in 85 landen (Henry De Sio, 2016).

Ook de Sociale Innovatiefabriek volgt de gedachtegang van Ashoka en focust niet enkel op sociale ondernemers of sociale innovators. In onderstaande figuur ziet u de vier segmenten waarop de Sociale Innovatie Fabriek zich focust om deze te informeren, inspireren en ondersteunen.

Figuur 3: Innovatie trechter



bron: Sociale Innovatiefabriek, actieplan (2016)

Deze vier segmenten zijn: het brede publiek, potentiële innovators, mensen die iets mogelijk kunnen maken (*enablers*) en innovators. Ten eerste wil de organisatie mensen informeren en inspireren om hun manier van denken te veranderen en kansen op innovatie te zien. Men wilt hen de wereld laten

zien door de lens van sociale innovatie en sociaal ondernemerschap. Zo organiseert de organisatie Safari's waarbij je uitgedaagd wordt om je eigen ideeën in vraag te stellen en je informatie krijgt over initiatiefnemers die met hun vernieuwend bedrijf maatschappelijke uitdagingen aanpakken. Ten tweede gaat de organisatie oriëntatiesessies houden voor mensen die een idee of concept hebben om hun concept te valideren. Dit geldt voor zowel potentiële innovators als innovators. Zij worden geholpen met informatie over toegang tot financiering, toegang tot kennis of toegang tot contacten. Ten derde helpt de innovatiefabriek met het verrijken van het concept door een lerend netwerk op te bouwen waarin alle innovators en *enablers* geregistreerd zijn met hun specifieke competenties. Zo zal de organisatie de specifieke behoeften matchen met de juiste expertise en organiseert een verrijkings sessie. Ten slotte biedt de Sociale Innovatiefabriek ondersteuning aan bij het schrijven en beoordelen van applicaties voor projectondersteuning die beschikbaar is bij het Agentschap voor Innovatie en Ondernemerschap.

6.5 Overheid

Volgens Piet Colruyt, geïnterviewd door MVO Vlaanderen in 2013, moet ook de overheid zijn steentje bijdragen op het gebied van sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Ook Arnoud Raskin is duidelijk in zijn mening over de bijdrage van de overheid. Hij vertelt over de grote segmentering in de balans tussen de *for profit sector* en *social profit sector*. In de eerste, gaat het rendement naar de aandeelhouders terwijl bij de *social profit* het gaat om de sociale impact die men heeft. De overheid gaat belasten op het *for profit* model om dan subsidies te geven aan de sociale kant. Dit vindt Arnoud Raskin, oprichter van Mobile School en Streetwize, zeer inefficiënt:

Ik ben niet tegen subsidies maar ik durf wel kritisch in vraag te stellen hoe die subsidies worden besteed en waarom bepaalde organisaties al 30 jaar subsidies (belastinggeld) krijgen zonder ooit enig initiatief te nemen om zelf economisch relevant te worden.

Raskin ziet subsidies meer als een risico investeringskapitaal. Zo hebben jonge sociale ondernemers kapitaal nodig om zich te bewijzen en de onderneming te laten groeien om nadien zelfbedruipend te worden en mee bij te dragen aan het economisch systeem. Ook Piet Colruyt deelt deze mening van Arnoud Raskin en vindt dat er een ander model kan ontstaan waarbij de overheid meer op lange termijn denkt en het openlaat aan de markt die zowel non-profit als for profit kan zijn. Hij zegt:

We zijn ingebed in een sociaal systeem en je kan niet meer zeggen als overheid dat de non profit alle problemen moet oplossen, als bedrijf kun je deze problemen ook oplossen.

Vervolgens is ook Maarten Desmet, mede-oprichter van For Good, van mening dat als je goed onderneemt, je maatschappelijke problemen beter kan oplossen dan dat je als organisatie subsidies nodig hebt om die impact te realiseren.

Bijkomend vertelt Arnoud Raskin over het feit dat er sprake is geweest om de vennootschapsvorm CVBA VSO uit de wetgeving te halen. Hij zegt: "Er wordt weinig rekening gehouden met ons werkveld."

Ofwel ben je winstgevend ofwel niet en daartussen worden er relatief weinig deuren opengezet." Ook Piet Colruyt is het deels hierover eens en zegt dat de overheid moet nadenken over een bijkomende vennootschapsvorm, tussen de nv en de vzw. Er bestaat wel al de coöperatieve vennootschap, maar die wordt volgens hem niet goed gebruikt. Anderzijds is er ook wel de erkende coöperatieve die dan weer een vrij arbitrair maximum legt op de winstuitkering. Bovendien moet de overheid meer inspanningen leveren om het sociaal ondernemingsmodel te ondersteunen. Zo stelt Piet Colruyt een durfkapitaal fonds voor specifiek voor sociaal innovatieve ondernemers zoals Arnoud Raskin ook al had aangehaald.

Toch is er een klein meningsverschil te zien in termen van de vennootschapswetgeving. Arnoud Raskin is voorstander van aparte formuleringen voor sociale ondernemingen wat voordelen zou kunnen hebben in verband met belastingen. Hij vindt dat er vooral moet gekeken worden naar de impact dat een bedrijf heeft en dit is ook de grote uitdaging: *"Hoe niet monetaire impact meten en zichtbaar maken?"* Deze grote uitdaging wordt in volgende quote van Arnoud Raskin verdiept:

Kun je tot systemen komen waar bedrijven hun fiscale verantwoordelijkheid versleuteld wordt met gemeten maatschappelijke relevantie. Zo kan men een bedrijf dat absoluut niet maatschappelijk relevant is, zwaarder belasten dan een ander... Dit is heel complex en waarschijnlijk onmogelijk.

Piet Colruyt daarentegen is ervan overtuigd dat alle reguliere bedrijven inclusief moeten worden waardoor het verschil niet meer zo groot is en niet meer duidelijk te zien is. Een inclusieve onderneming wil in de eerste plaats winst maken maar op een zo sociaal mogelijke manier. Deze ondernemingen willen meer impact hebben waardoor je meer marktconform moet handelen en veel winst moet maken binnen de normale markteconomie. Hoe meer winst je kan maken, hoe meer impact je kan realiseren waardoor je meer kan groeien en dus meer kapitaal kan aantrekken met als gevolg meer sociale impact te creëren enzovoort. Sociale ondernemingen kunnen ook winsten maken van 10 procent zoals *for profit* ondernemingen dus dat is geen criterium om het verschil te meten. Dan is er nog de missie maar die is moeilijk in wetten vast te leggen. Wat Piet Colruyt wel voorstelt dat kan helpen, is naast een financieel plan ook een sociaal impact plan neer te leggen bij de oprichting.

Peter de Smet, oprichter van DuCoop, heeft daarentegen geen verwachtingen dat de overheid meer zal doen omdat hij vindt dat er al veel mogelijk is vanuit privé-initiatief. Deze statement wordt verduidelijkt in volgende quote van Peter de Smet:

Rijke investeerders en families beginnen zich toch meer bewust te worden van het feit dat ze meer dingen kunnen doen met hun geld dan alleen maar nog meer te verdienen. Ze gaan een deel van hun vermogen ter beschikking stellen voor ondernemingen die naar sociale aspecten kijken.

6.6 Toekomstperspectieven

Om mijn interview af te sluiten vroeg ik naar de toekomstperspectieven van mijn respondenten en wat zij verwachten dat er gaat gebeuren of wat nog zou moeten gebeuren. Zo moeten er volgens Piet Colruyt meer goede voorbeelden, succesverhalen de wereld in gestuurd worden. Om dit te staven haalt hij het voorbeeld aan van de Mobile School opgericht door Arnoud Raskin. Dit noemt hij een typisch voorbeeld van iemand die zijn eigen weg gaat, heel ondernemend en charismatisch is. Ook Aline Muylaert, co-oprichtster van CitizenLab, is het hiermee eens:

Er zijn meer voorbeelden nodig van sociale successen en er is ook meer gewaarwording nodig rond het feit dat iets positief doen voor de maatschappij niet persé wil zeggen dat men een non-profit organisatie is. We moeten tonen dat sociale ondernemingen ook sterk kunnen groeien.

Toch zal er volgens Piet Colruyt altijd pure *non-profit* blijven bestaan maar *for profit* is gedoemd om te verdwijnen. Er zal meer en meer druk komen van klanten, burgers en de politiek om meer rekening te houden met alle stakeholders waardoor ongegeneerd winst uitkeren voor *shareholders* niet meer mogelijk gaat zijn. Volgende quote beschrijft de wens voor de toekomst van Piet Colruyt:

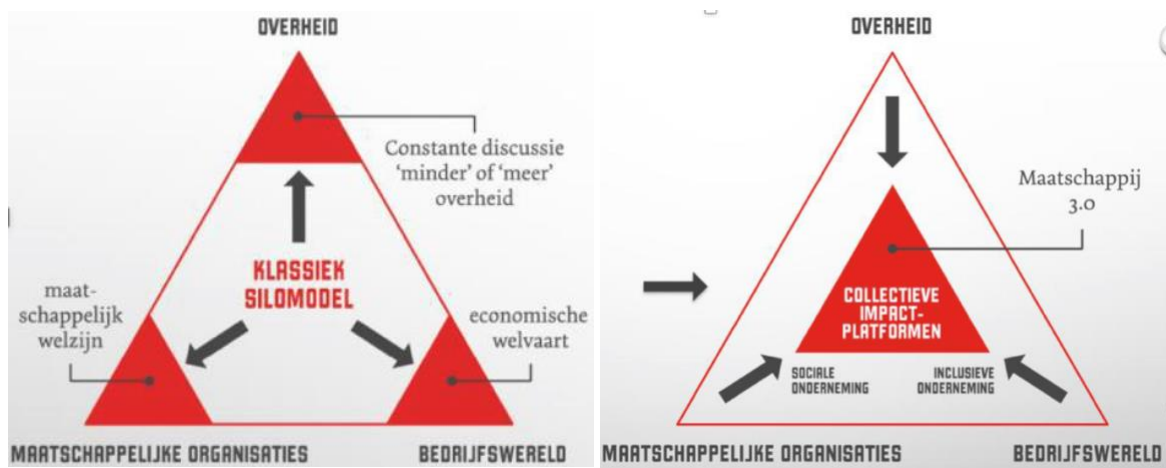
Ik hoop dat alle bedrijven meer inclusieve bedrijven gaan worden en dat sociale ondernemingen erkend gaan worden als bedrijven die een zeer waardevolle bijdrage leveren. Hierdoor hoop ik dat de investeerderswereld ook een switch gaat maken en meer gaat investeren in deze ondernemingen met een hoger risico en lager rendement.

Een sociale onderneming wil in tegenstelling tot een inclusieve onderneming eerst een sociale invloed hebben en daarnaast op haar eigen benen staan, efficiënt en rendabel zijn. Deze ondernemingen zijn desnoods bereid om minder winst te maken om dingen te veranderen. Zo kan de winkel, Colruyt bijvoorbeeld nooit een sociale onderneming worden omdat het geen sociale missie heeft op de eerste plaats. Dit soort bedrijven kunnen echter wel inclusieve bedrijven worden waarbij rekening gehouden wordt met alle belanghebbenden. Volgende quote van Piet Colruyt, sociale impact investeerder, benadrukt deze gedachtegang:

In managementscholen wordt nog altijd onderwezen dat het over één ding gaat en dat is winst maken voor aandeelhouders. Terwijl het voor mij heel duidelijk is dat er nog andere belanghebbenden zijn.

Piet Colruyt opteert er dan ook voor om inclusieve ondernemingen te laten samenwerken met sociale ondernemers waarbij men evolueert naar een collectief impact platform zoals te zien is in onderstaande figuur.

Figuur 4: het klassieke silomodel en het collectieve impactplatform



Bron: Colruyt, P., Huysentruyt, M., Serneels, S. en Moversoen, J. (2016)

In het collectieve impactplatform kan de bedrijfswereld geïnspireerd worden door sociale ondernemers met innovatieve ideeën. Maar kunnen ook sociale ondernemers geïnspireerd worden door inclusieve bedrijven. De huidige sociale en economische uitdagingen kunnen niet langer apart worden aangepakt door de overheid, de bedrijven of burgers, het klassieke silomodel. Er zal een radicaal nieuw samenwerkingsmodel moeten ontstaan waarin al die stakeholders elkaar vinden en collectieve impact creëren. Dat is volgens Piet Colruyt het samenwerkingsmodel van de toekomst dat mikt op co-creatie (Colruyt, P., Michiels, F., Serneels, S., Huysentruyt, M. & Moyersoen, J., 2016). Ook door het collectieve impactplatform te hanteren, kunnen sociale ondernemingen sterker worden en kunnen inclusieve ondernemingen de beste mensen vinden die wel marktconform betaald kunnen worden zoals reeds besproken in hoofdstuk 6.4.3 Ondersteuning.

7. Discussie

Dit onderzoek belicht de relatie tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Hierbij werden verschillende factoren toegelicht die van cruciaal belang zijn in deze relatie zoals de mission statement, motivaties van de sociale ondernemer, het proces ondernemen om te innoveren, ondersteuning enzovoort. Bijgevolg bespreek ik in dit hoofdstuk mijn belangrijkste bevindingen van mijn onderzoek. Ook ga ik na hoe deze bevindingen verschillen van of gelijken op de inzichten gevonden uit de literatuurstudie. Bijkomend bespreek ik ook enkele nieuwe bevindingen die verschenen zijn uit mijn onderzoek. Ten slotte licht ik kort de beperkingen van mijn onderzoek toe die tegelijkertijd kansen kunnen bieden voor toekomstig onderzoek.

7.1 Overeenkomsten met/ tegenstellingen aan de literatuur

Uit de literatuurstudie is gebleken dat het evenwicht bewaren tussen de sociale- en economische dimensie van de mission statement zeer belangrijk is en dat dit sociale ondernemingen zo uniek maakt (Stevens, Moray en Bruneel, 2014). Dit wordt bevestigd in mijn resultaten waarbij Arnoud Raskin zegt dat deze twee dimensies parallel moeten blijven lopen. Hij noemt dit proces 'het hybride ondernemen' en ziet dit als een enorme uitdaging voornamelijk in de groeifases van ondernemingen. Hij hanteert verschillende manieren waarop hij het evenwicht probeert te bewaren, besproken in hoofdstuk 6.1. Specifiek voor impact investeerders is deze balans ook van belang maar ligt deze iets anders dan bij sociale ondernemers. Zo zijn sociale investeerders zoals Piet Colruyt en Peter De Smet bereid om een hoger risico te nemen tegen een lager rendement maar de basismentaliteit blijft wel dat het geïnvesteerde geld terugverdiend wordt en liefst met rendement. Zo hebben deze investeerders vaak verschillende fondsen waarbij bij het ene fonds het financiële rendement primeert om sociale projecten die verloren gaan toch te compenseren door succesvolle projecten.

Het is dus wel degelijk van belang dat men de **balans tussen de sociale en economische dimensie** in evenwicht probeert te houden. Dit kan op verschillende manieren zoals we gemerkt hebben in de ondernemingen Mobile School en Streetwize. Hier gaan ze echt actief op zoek naar producten, processen die conform en consistent zijn aan de missie. Bij andere bedrijven gebeurt dit minder actief maar toch blijft het vanzelfsprekend dat de sociale dimensie niet uit het oog verloren wordt. Echter bij sociale investeerders wordt er vanuit een iets andere invalshoek gekeken naar de twee dimensies van de mission statement. Toch zullen zij ondanks hun bijdrage in for profit blijven bijdragen in sociale ondernemingen.

Daaropvolgend zijn de **motivaties gevormd door de waarden en intenties van de sociale ondernemer** van cruciaal belang om te achterhalen waarom iemand sociaal onderneemt of innoveert. Deze motivaties besproken in de literatuur in hoofdstuk 3.1 zoals onder andere invloed hebben, empathie, frustratie en de self-oriented en other-oriented intentie heb ik ook vastgesteld bij mijn respondenten tijdens het afnemen van de diepte-interviews, besproken in hoofdstuk 6.2. Deze motivaties en intenties hebben de sociale ondernemers gedreven om het welzijn van de maatschappij te verbeteren.

Aline Muylaert en Wietse Van Ransbeeck zijn vertrokken vanuit een *self-oriented* intentie waarbij zij vooral zelf iets wilden bijleren en bijbrengen aan hun wijk op een ondernemende manier. Ook zijn Maarten Desmet en Koen Jaspers vertrokken vanuit een self-oriented intentie met een top-down benadering, een soort drang naar de invloed om het gedrag van mensen te veranderen. Vervolgens zijn Peter De Smet en Piet Colruyt door een soort van frustratie, niet bevredigend gevoel in hun huidige functie beginnen nadenken over wat zij nog meer konden betekenen voor de maatschappij. Arnoud Raskin daarentegen is geïntrigeerd geraakt door een zijn empathisch vermogen (other-oriented intentie) in Cartagena waardoor hij de mobiele school heeft opgericht. Daarnaast had Piet Colruyt een gevoel van morele verplichting door zijn 'goedgevulde bankrekening'.

Ik kan concluderen dat er verschillende drijfveren en motieven zijn voor ondernemers om sociaal te ondernemen zoals ook besproken in de literatuur. Aan de hand van mijn interviews heb ik de emotionele aspecten zoals empathie, sympathie en frustratie ontdekt maar ook de self-oriented en other-oriented intentie waaruit sociale ondernemers gedreven worden. De motiverende kracht passie is ook een aspect dat een ondernemer kan aanzetten om sociaal te ondernemen maar deze is minder naar voor gekomen in mijn onderzoek. Dit wilt echter niet zeggen dat deze niet van toepassing is. Volgens mij zit achter elke sociale ondernemer wel een passie om impact te hebben en het welzijn van de maatschappij te verbeteren maar wordt deze passie door hun eerder als vanzelfsprekend gezien en dus niet expliciet uitgesproken.

Uiteindelijk heeft elke sociale ondernemer een sociaal innovatief idee ontwikkelt gedreven door persoonlijke waarden, motivaties en intenties. In de literatuur in hoofdstuk 4.2 zijn er **enkele stappen** besproken om uit te leggen hoe men precies komt tot sociale innovatie. Ook deze stappen heb ik zien terugkomen in mijn diepte-interviews, uitgelegd in hoofdstuk 6.4. Zo ontdekt de sociale ondernemer een behoefte waaraan niet voldaan wordt om vervolgens naar opportuniteiten te zoeken die deze behoefte wel voldoet. Vervolgens selecteert de ondernemer het beste idee waarna hij/zij een marktonderzoek gaat uitvoeren of een prototype maakt. Ten slotte is de opschalingsfase een cruciale stap in het proces die nog vaak ontbreekt bij sociale ondernemingen.

Verder stelt Mulgan (2006) vast dat de belangrijkste innovatie grotendeels patronen zal volgen van sociale innovatie in plaats van patronen ontwikkeld in de informatietechnologie sector. Dit is voor een deel correct maar toch zijn er sociale ondernemingen die sociaal innoverend zijn binnen de informatietechnologie sector zoals For Good, CitizenLab en Tapazz, besproken in hoofdstuk 6.3. Nadien haalt Mulgan (2006) **de sociaal innovatieve tekorten** aan in de zorg, huisvesting, mobiliteit, vervoersystemen en woningen. Des al niet te min, het tekort in deze sectoren niet meer bestaat, heb ik enkele ondernemingen geïnterviewd die in deze sectoren sociaal innovatieve oplossingen hebben bedacht zoals Collectief Goed, Tapazz, Rising You en DuCoop. We kunnen dus een verschil constateren met de literatuur waarbij ik wel sociale ondernemingen heb gevonden die sociaal innoverend zijn in de IT-sector en sociale ondernemingen die reeds oplossingen hebben bedacht voor de tekorten in bepaalde sectoren. In de toekomst zal sociale innovatie meer en meer voorkomen maar zal dit ook gepaard gaan met nieuwe technologieën en zal dit niet apart gezien worden zoals Mulgan (2006) suggereert.

Vervolgens volgt er na de intenties, motivaties en het sociaal innovatief idee, de opstart van de sociale onderneming. De opstart van de Mobile School van Arnoud Raskin is niet van een leien dakje gegaan. Arnoud Raskin heeft deze voormalige vzw opgericht in 2002 en heeft volgens hem hier niet genoeg **ondersteuning** in gehad. Aanvankelijk wisten zij van niemand die hetzelfde deed als hun, ze wisten niet welke vennootschapsvorm het beste zou zijn enzovoort. Vandaag de dag bestaan er incubator programma's en de Sociale innovatiefabriek die sociale ondernemingen helpen met de opstart van hun onderneming. Nochtans zou er ook meer steun moeten zijn in de groeifase of opschalingsfase zegt Piet Colruyt. Hij vindt dat er nood is aan *social venture capital* fondsen om sociale ondernemingen die eens op de markt zijn en reeds een trackrecord hebben, verder op te schalen. In de literatuur is deze schaalvergroting afhankelijk van twee factoren, besproken in hoofdstuk 4.2, die ook voor een stuk bevestigd worden door Piet Colruyt. Hij zegt dat de combinatie van een goed team en dit team kunnen houden, vaak belangrijker is dan het idee op zich. Om deze schaalvergroting waar te maken, is er ook een specifiek netwerk, het Ashoka netwerk, dat financiële ondersteuning geeft maar ook een netwerk aanbiedt van welvarende mensen en bedrijfsleiders voor sociale ondernemers. Toch focussen zij niet alleen op sociale ondernemers maar willen van iedereen een innovator maken, *Everyone a changemaker*. Dit idee is ontstaan vanuit het feit dat als we ons enkel focussen op hetgeen waar sociale ondernemers mee bezig zijn, we de wereld nooit kunnen veranderen en zullen sociale ondernemingen altijd klein blijven volgens Piet Colruyt.

Ik ben tot de conclusie gekomen dat ondersteuning en het opschalen van de sociale onderneming zeer belangrijk is voor zowel de sociale ondernemers als de sociale impact investeerders. Elke sociale ondernemer die ik heb geïnterviewd was van mening dat er nog meer ondersteuning nodig was in de opschalingsfase. Deze opschalingsfase wordt ook in de literatuur als belangrijk beschouwd en hangt af van twee factoren. Deze factoren komen ook terug in mijn resultaten die voldaan moeten worden in geval men wil groeien. Er is echter niks gezegd in de literatuur over de noodzaak aan ondersteuning in deze fase die wel is gebleken uit mijn interviews.

Tenslotte speelt de **overheid** ook een rol en zou volgens de meeste sociale ondernemers een nog grotere rol moeten spelen in het ondersteunen van sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Zo wordt de kijk op het geven van subsidies kritisch in vraag gesteld en nagedacht over hoe subsidies op een andere manier verdeeld kunnen worden als een soort risico investeringskapitaal zoals Arnoud Raskin en Piet Colruyt voorstellen. Ook de hervorming van de vennootschapswetgeving doet de wenkbrauwen fronsen. Zo wordt er relatief weinig rekening gehouden met het veld, sociaal ondernemerschap, en zou er een aparte formulering moeten komen voor sociale ondernemingen volgens Arnoud Raskin. Piet Colruyt deelt deze mening niet omdat hij uiteindelijk verwacht dat iedere onderneming een inclusieve onderneming gaat worden. Desondanks zijn er ook ondernemers, in dit geval, sociale impact investeerder Peter De Smet, die geen verwachtingen hebben dat de overheid meer moet doen omdat er al genoeg mogelijk is vanuit privé-initiatief.

Over de rol van de overheid in het gebied sociaal ondernemerschap zijn zowel de literatuur als de meeste sociale ondernemers het erover eens dat de overheid nog meer kan bijdragen en ondersteunen op vlak van sociaal ondernemerschap. Nochtans spreekt de literatuur zich niet heel uitgebreid uit over het feit dat overheden nog meer ondersteuning kunnen bieden.

7.2 Nieuwe bevindingen

Door mijn onderzoek heb ik ook enkele nieuwe inzichten gekregen omtrent sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Deze nieuwe inzichten worden kort hieronder nog eens toegelicht en voor verdere details verwijs ik graag terug naar hoofdstuk 6.2.3 sociaal-culturele context en hoofdstuk 6.3 Sociale innovatie.

Ten eerste heb ik gemerkt dat **de sociaal-culturele context** waarin de ondernemer is opgegroeid vaak een effect kan hebben op de toekomst van de sociale ondernemer. Het is vaak zo dat deze ondernemers al van kleins af aan of vanuit hun opleiding getriggerd zijn geweest om de maatschappelijke richting uit te gaan. Zo heeft de jeugdbeweging voor Arnoud Raskin en Aline Muylaert een grote bijdrage geleverd waar al snel ondernemende capaciteiten naar boven kwamen, creativiteit, vrijwilligerswerk enzovoort. Verder heb ik ook gemerkt dat de opleiding architectuur een rol kan spelen in de bewustwording van sociale ondernemers. Zo zijn Piet Colruyt en Maarten Jaspers architect van opleiding en zijn hierdoor ook maatschappelijk bewust opgeleid. Zo was Piet Colruyt voor de Colruyt holding bezig als architect en had de shift gemaakt naar het bouwen van ecologische gebouwen.

Ten tweede zijn er in de literatuur **enkele stappen** besproken om uit te leggen hoe men precies komt tot sociale innovatie. Ook deze stappen heb ik zien terugkomen in mijn diepte-interviews, uitgelegd in hoofdstuk 6.3 Sociale innovatie. Maar toch heb ik gemerkt dat men niet vertrekt vanuit het feit dat iemand sociaal wil ondernemen en daarna zich pas de vraag stelt: wat ga ik uitvinden? Dit wordt niet echt duidelijk besproken in de literatuur maar toch lijkt het hier eerder dat men sociaal onderneemt en bijgevolg iets sociaal innovatief uitvindt om de wereld te verbeteren. Dit is dus in de praktijk helemaal niet het geval en zoals Piet Colruyt het zegt: "*Sociale ondernemers zijn diegene die niet weten dat ze een sociale ondernemer zijn.*" Sociaal ondernemerschap en sociale innovatie liggen in lijn met elkaar. Zo heeft Arnoud Raskin een opportuniteit gezien door een empathisch vermogen in Cartagena en hier een innovatief product voor ontwikkeld. Aline en Wietse zagen ook opportuniteiten in zelfontplooiing en burgerparticipatie en ontwikkelden hiervoor een innovatief product. Ook Peter De Smet zag een gat in de markt van ingenieursbureaus die niet goed wisten het concept ZAWENT aan de man te brengen. Hierdoor is zijn idee ontstaan om dit concept in een afzonderlijke vennootschap, DuCoop, onder te brengen die wel ter plaatse blijft en service geeft in tegenstelling tot een projectontwikkelaar die telkens wil doorgaan naar het volgende project. Zo hebben al deze ondernemers een opportuniteit of behoefte gespot waarvoor zij een innovatief idee hebben ontwikkeld en bijgevolg een sociale onderneming hebben opgericht om deze op de markt te brengen.

7.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Elk onderzoek bestaat wel uit een aantal beperkingen die vervolgens kansen kunnen bieden voor verder onderzoek.

Een eerste beperking van mijn onderzoek is dat er weinig respons is gekomen van sociale ondernemingen om een interview af te leggen na meerdere keren hen te contacteren. Dit vormt een beperking voor de kwaliteit van mijn onderzoek aangezien ik press releases heb moeten gebruiken of op zoek ben moeten gaan naar een aantal andere sociale ondernemingen die minder bij mijn onderzoek pasten.

Vervolgens ligt in deze thesis de focus voornamelijk op winstgevende sociale ondernemingen. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik dit persoonlijk interessanter vond om te onderzoeken maar ook omdat het volgens veel sociale ondernemers belangrijk is om zelfbedruipend te worden. Toch blijven non-profit sociale ondernemingen even belangrijk zoals bijvoorbeeld in de rusthuissector die altijd gesubsidieerd zullen worden. Hier zie ik nog een kans om de evolutie van deze sociale ondernemingen in relatie tot sociale innovatie te bestuderen en te kijken wat hier anders gebeurt dan bij winstgevende sociale ondernemingen. Bij het bestuderen van deze non-profit sociale ondernemingen zou het ook interessant zijn om te onderzoeken hoe zij tegenover winstgevende sociale ondernemingen staan en waarom zij zelf geen acties ondernemen om (meer) zelfbedruipend te worden.

Tijdens mijn interviews heb ik gemerkt dat de sociaal-culturele context ook een invloed heeft op de vorming van sociale ondernemers. Specifiek is het mij opgevallen dat vooral jeugdbewegingen en de opleiding architectuur mensen in deze richting duwen. Naar de toekomst toe zou men kunnen onderzoeken of er wel degelijk een verband bestaat tussen bepaalde opleidingen of vormingen en sociaal ondernemerschap.

Vervolgens zou onderzoek naar sociaal ondernemerschap en sociale innovatie in andere landen en culturen een ander mogelijk uitgangspunt kunnen zijn. Mijn onderzoek ging over sociale ondernemers in Vlaanderen. Zijn de drijfveren en intenties dezelfde onder sociale ondernemers in andere landen of primieren er sommige in bepaalde landen? Gebeurt het proces van sociale innovatie hetzelfde in andere landen of culturen? Dit zijn allemaal vragen die bijzonder interessant zouden zijn en die de kijk op de relatie tussen sociaal ondernemen en sociale innovatie kunnen verruimen.

Ten slotte zou een ander uitgangspunt voor verder onderzoek zijn dat men peilt naar de 'andere kant van het verhaal'. Hiermee bedoel ik dat de kijk van werknemers in sociale ondernemingen ook een grote meerwaarde kan leveren. Met interessante vragen zoals: wat drijft werknemers om in een sociale onderneming te gaan werken? Hebben zij zelf ook intenties om sociaal te ondernemen of sociaal innovatief te zijn? Zijn deze drijfveren dezelfde als die van sociale ondernemers?

8. Conclusie

Deze thesis is een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. In de literatuur worden deze twee concepten los van elkaar gezien maar in de praktijk horen deze echter samen.

Uit de literatuurstudie is duidelijk geworden dat we onze economie anders moeten inrichten als we op termijn in een betere wereld willen leven (Porter & Kramer, 2011). Bedrijven worden vaker als oorzaak gezien voor de sociale-, omgevings- en economische problemen die er heersen over de hele wereld. Zo zijn enkele van deze problemen in België: armoede, vergrijzing, werkloosheid, scholingsgraad, mobiliteit, klimaatverandering enzovoort. Hiervoor moeten oplossingen komen waarvan Sociaal Ondernemerschap één kan zijn 'Muhammed Yunus (2006). Bijkomend is het tegenwoordig onmogelijk om als bedrijf te overleven zonder innovaties. Daarom dat innovatie in elk aspect van zowel het sociaal als het economisch leven geïmplementeerd moet worden (Konda, Starc & Rodica, 2015). Al snel werd duidelijk dat de mission statement en de waarden van sociale ondernemers een cruciale bijdrage zouden leveren in dit onderzoek samen met nog andere factoren zoals het innovatieproces. Dit werd later ook bevestigd door de bevindingen uit mijn interviews.

Uit mijn onderzoek kunnen we concluderen dat sociale ondernemingen bijdragen tot sociale innovatie door verschillende factoren die van belang zijn. Het is duidelijk geworden dat de formulering van de mission statement met de juiste balans tussen de economische en sociale dimensie en de motivaties gevormd door de waarden van de sociale ondernemer, sociale ondernemingen zo uniek maken. Deze factoren blijken ook een cruciale innovatiebron te zijn. Maar ook de sociaal-culturele context zoals bijvoorbeeld lid zijn van een jeugdbeweging heeft een invloed gehad op sommige sociale ondernemers en hen getriggerd om de maatschappelijke richting uit te gaan. Vervolgens zijn emoties zoals frustratie, empathie, sympathie en de self-oriented en other-oriented intenties duidelijk naar voren gekomen in mijn onderzoek. Deze motivaties hebben de ondernemers in staat gesteld om behoeften in de markt te ontdekken waardoor er een innovatieproces van start is gegaan. Om oplossingen te bieden voor deze behoeften, ontdekten deze innovators sociaal innovatieve opportuniteiten om aan de behoeften te voldoen waardoor sociale innovatie is ontstaan. Deze sociale innovatie ontstaat dus vooraleer men beseft een sociale ondernemer te zijn. Nadat men het sociaal innovatief idee heeft uitgewerkt en marktonderzoek heeft gedaan, richt men een sociale onderneming op.

Bijkomend is de ondersteuning voor sociale ondernemingen vanuit de maatschappij ook zeer belangrijk. Zo zijn er reeds enkele organisaties zoals het Ashoka netwerk en De Sociale Innovatie Fabriek die deze ondernemingen ondersteunen. Ook zijn er enkele fondsen opgericht zoals onder andere het SI₂ fonds of accelerators zoals Oxigenlab om sociale ondernemingen verder op te schalen. Ten slotte is de ondersteuning van de overheid ook van cruciaal belang waarbij het toekennen van subsidies in vraag gesteld wordt door bepaalde sociale ondernemers. Bijgevolg denken sociale ondernemers en sociale impact investeerders na over hoe subsidies anders verdeeld kunnen worden en stellen een sociaal durfkapitaal fonds voor. Ook wordt er nagedacht over andere

vennootschapsvormen voor sociale ondernemingen omdat er relatief weinig rekening gehouden wordt met dit veld in de vennootschapswetgeving.

Tenslotte zijn er meer succesvoorbeelden nodig om meer gewaarwording te creëren rond het feit dat ook sociale ondernemingen sterk kunnen groeien. Zo hopen de sociale ondernemers dat er meer sociale ondernemingen ontstaan maar ook dat meer reguliere bedrijven, inclusieve bedrijven worden. Als deze soorten ondernemingen daarnaast ook zouden samenwerken, evolueert men naar een collectief impactplatform waarbij beide ondernemingen elkaar kunnen inspireren, stakeholders elkaar kunnen vinden en collectieve impact creëren.

Uit mijn onderzoek zijn een aantal interessante bevindingen tevoorschijn gekomen over de relatie tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Echter is deze masterproef een verkennend onderzoek waarop andere onderzoekers kunnen voortbouwen en achterhalen of mijn bevindingen bevestigd kunnen worden.

9. Literatuurlijst

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista De Administração*, 47(3), 370-384.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5/6), 373-403.

Bacquelaine, D. (2015). "Het pensioenbudget overschrijdt de 40 miljard€: de hervorming is onvermijdelijk." Persbericht, Geraadpleegd op 12 februari 2018 via <http://bacquelaine.belgium.be/nl/het-pensioenbudget-overschrijdt-de-40-miljard-€-de-hervorming-onvermijdelijk>

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A PROCESS MODEL OF SENSEMAKING. *Academy Of Management Review*, 33(1), 122-136.

Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). The emergence of social enterprise. London: Routledge.

Bplus, (2017). De mobiliteitsknoop is een Belgisch probleem: tijd voor logische oplossingen. *Knack*. Geraadpleegd op 10 mei 2018 via <http://www.knack.be/nieuws/belgie/de-mobiliteitsknoop-is-een-belgisch-probleem-tijd-voor-logische-oplossingen/article-opinion-889745.html>

Braungart, M., & McDonough, W. (2002). Cradle to cradle. New York: North Point Press.

Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271.

Colruyt, P. (2017). Piet Colruyt: 'Ik wil promoten dat er andere waarden in het leven zijn dan enkel méér geld verdienen.' *Trends Style: Interview*, Geraadpleegd op 10 februari 2018 via <http://trends.knack.be/economie/style/business/piet-colruyt-ik-wil-promoten-dat-er-andere-waarden-in-het-leven-zijn-dan-enkel-meer-geld-verdienen/article-normal-831139.html>

Colruyt, P., Michiels, F., Serneels, S., Huysentruyt, M., & Moversoen, J. (2016). *Allemaal Sociaal 3.0: kunnen ondernemers de wereld nog redden?* (1^{ste} editie). Antwerpen: Manteau.

Dees, J.G. (2001). The meanings of 'social entrepreneurship'. working paper, *Stanford University*.

Dees, J.G., & Anderson, B.B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *ARNOVA*.

Deloof, W., (2017, 15 november). Waarom de sociale onderneming belangrijk is voor de economie. *Vrt nieuws*. Geraadpleegd op 20 mei 2018 via <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2017/11/14/waarom-de-sociale-onderneming-belangrijk-is-voor-de-economie/>

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal Of Family Business Strategy*, vol. 5(1), 15-29.

De Sio, H. (2016, 27 juli), summary keynote address to the International Symposium, The Transformative Nature of Education: Underpinning Social and Economic Transformations, Geraadpleegd op 26 april 2018 via <https://www.ashoka.org/en/story/why-empathy-important-reading-and-math>

Dufays F., Mertens S., Mouchamps H., & Rijpens J. (2014). Barometer van de sociale ondernemingen in België, 36(1), Luik: *Académie des Entrepreneurs Sociaux*.

Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Of Management Review*, 14(1), 57-74.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Fobelets, V. (2013). Piet Colruyt: "Na de groene evolutie, tijd voor de sociale evolutie." Geraadpleegd op 26 april 2018 via <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/piet-colruyt-`na-de-groene-evolutie-tijd-voor-de-sociale-evolutie`>

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.

Haugh, H. (2007). New Strategies for a sustainable society: The growing contribution of social entrepreneurship. *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 743-749.

Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 33-53.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA, USA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (1997th ed.), New York, USA: McGraw-Hill.

Hoogendoorn, B., & Hartog, C. M. (2010). Prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro-level. *Research Report H201022*, Zoetermeer, The Netherlands: EIM.

Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, A. R. (2010). What do we know about social entrepreneurship; an analysis of empirical research. *International Review of Entrepreneurship*, 8(2), 71-112.

Hoogendoorn, B., Van der Zwan, P., & Thurik, A.R. (2011). Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk, *Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Reports Series 2011*. Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University Rotterdam.

Johnstone, H., & Lionais, D. (2004). Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing space through place. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 217-233.

Kde. (2017, 2 augustus). De aarde is nu al op, Belg op vijf na grootste vervuiler. *De Standaard*. Geraadpleegd op 20 maart 2018 via http://www.standaard.be/cnt/dmf20170802_02998821

Konda, I., Rodica, B., & Starc, J. (2015). Social Challenges are Opportunities for Sustainable Development: Tracing Impacts of Social Entrepreneurship Through Innovations and Value Creation. *Economic Themes*, 53(2), 211-229.

Lieten I. (2013, 7 oktober). Bij sociale innovatie wint iedereen. *Persbericht*, Geraadpleegd op 20 maart 2018 via https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/Persbericht_DEF.pdf

Maclean, M., Harvey, C. & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(7), 747-763.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.

Moss, T.W., Short, J.C., Payne, G.T., & Lumpkin, G.T. (2010). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805-830.

Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*, 1.

Mulgan, G. with Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

MVO Vlaanderen. (2017). Dagboek van een startup - deel 1. Geraadpleegd op 10 mei 2018 via <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/dagboek-van-een-startup-deel-1>

Nordqvist, M., Hall, A. & Melin, L. (2008). Methodology and Family Business. CeFEO Working Paper Series No. 2008:2, Jönköping International Business School, Zweden.

Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), (2016). *The Social Innovation Factor*.

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.

Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term?. *Journal Of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Capitalism is under siege... Creating shared value. *Harvard Business Review*, pp. 17

Renson, I. (2017). Het is goed boeren op het stadsdak. *De Standaard*. Geraadpleegd op 12 mei 2018 via https://www.standaard.be/cnt/dmf20170526_02900175

Renson, I. (2018). Een vetbetaalde job of een grote villa? Voor sommige mag het meer zijn. *De Standaard*. Geraadpleegd op 28 april 2018 via http://www.standaard.be/cnt/dmf20180420_03474977

Ruskin, J., Seymour, R., & Webster, C. (2016), Why create value for others? An exploration of Social Entrepreneurial Motives, *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1015-1037.

Samsung België. (2017, 20 juni). Ecologische voetafdruk verkleinen dankzij Belgische app. *Samsung*. Geraadpleegd op 20 maart 2018 via <http://www.samsung.com/be/discover/lifestyle/ecologische-voetafdruk-verkleinen-app/>

Sastre-Castillo, M. A., Peris-Ortiz, M., & Danvila-Del Valle, I. (2015). What Is Different about the Profile of the Social Entrepreneur?. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(4), 349-369.

Schwab, H. (2017). Meet the Social Entrepreneurs of the year 2017. *World Economic Forum*

SD Worx, NV België 2014. Mobiliteitsvoorkeuren van Belgische werknemers. Survey bij een representatieve steekproef van 2.500 Belgische werknemers van privé- en overheidsorganisaties. Geraadpleegd op 10 februari 2018 via <https://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/publicaties/persberichten/2014-09-15-belgen-in-brussel-wensen-mobiliteitsbudget>

Shaw, E. & S. Carter (2007), "Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(3), 418–434.

Shaw, E., & De Bruin, A. (2013), Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal* 2013, 31, 737-747

Sociale Innovatiefabriek (2016), Actieplan, Brussels

Stern, P. N. (1994), Grounded theory methodology: Its uses and processes. In B. G. Glaser (Ed.), *More grounded theory methodology: A reader*, 116–126. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Stevens, R., & Moray, N. (2014), Attention allocation to multiple goals: the case of for profit social enterprises, *Strategic Management Journal*. Forthcoming.

Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2014), The economic and social mission of social entrepreneurs: Dimensions, measurement and relation, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Forthcoming.

Stevens, R., Moray, N., Bruneel, J., & Clarysse, B. (2015), Attention allocation to multiple goals: the case of for-profit social enterprises, *strategic management journal*, 36, 1006-1016

Mort G.S., Weerawardena J., & Carnegie K., (2006), Social entrepreneurship: towards conceptualisation, *International Journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88

Tracey, P., & Phillips, N. (2007), The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A Postscript and rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education, *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264–271.

Voss, Z., Cable, D., & Voss, G. (2006), Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?", *Organization Science*, 17(6), 741–755

Waddock, S., & Post, J.E. (1991), Social entrepreneurship and Catalytic Change, *Public Administration Review*, 51(5), 393-401.

Waldron, T., Fisher, G., & Pfarrer, M. (2016). How social entrepreneurs facilitate the adoption of new industry practices, *Journal of management studies*, 53, 5

Weerawardena, J., & Mort, G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, *Journal of World Business*, 41, 21-35.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, 519–532.

10. Bijlage

Bijlage 1: Interviewprotocol

1. Kadering

Goedendag, mijn naam is Karen Hurbin. Ik ben master studente TEW-IO aan de universiteit Hasselt. In functie van mijn masterproef zou ik willen nagaan hoe sociale ondernemingen kunnen bijdragen aan sociale innovatie door middel van diepte-interviews af te nemen. Ik zal even uitleggen hoe dit interview zal verlopen. Ik zal eerst een aantal algemene vragen stellen over sociaal ondernemerschap en over uw ideeën hierover. Verkeerde of foute antwoorden zijn niet mogelijk aangezien het over uw persoonlijke mening gaat. Vervolgens stel ik vragen meer gericht op de organisatie waarin u actief bent. U kan rustig de tijd nemen om de vragen te beantwoorden en voelt u zich vooral vrij om verder uit te weiden.

Volgens mijn literatuurstudie zijn er reeds enkele aspecten die in verband staan met sociale ondernemingen en sociale innovatie zoals de waarden en motivaties van de ondernemer zelf, het formuleren van de juiste doelen en missie. Er is echter weinig onderzoek te vinden over de relatie tussen sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Daarom gaat mijn onderzoek na hoe sociaal ondernemerschap kan leiden tot sociale innovatie. Ook wil ik op zoek gaan of er nog meerdere factoren hierin meespelen buiten de factoren besproken in de literatuurstudie. Aangezien u een oprichter bent van een sociale onderneming ben ik erg geïnteresseerd om uw verhaal te horen. Het interview zal ongeveer 1 uur duren en ik wil benadrukken dat alle informatie die u mij geeft vertrouwelijk is. U mag gedurende het interview stoppen wanneer u wil. Graag zou ik het interview willen opnemen met een recorder zodat ik met volle aandacht met u in gesprek kan gaan en ik na afloop het interview kan uittypen en verwerken. Heeft u hier bezwaar tegen?

2. Algemene vragen

Geslacht: _____
Geboortedatum: _____
Opleiding: _____
Werkjaren actief in organisatie: _____
Huidige functie in organisatie: _____
Sector/industrie organisatie: _____
Aantal werknemers: _____

3. Onderzoeksgebied

Wat betekent sociaal ondernemerschap voor u?

Sociaal ondernemerschap zit in de lift. Waaraan is dit te verklaren volgens u?

Kan u mij uw verhaal toelichten over de oprichting en evolutie van uw onderneming?

Wat heeft u precies gemotiveerd/ energie gegeven om sociaal te ondernemen?

Welke kenmerken, eigenschappen, kwaliteiten komen naar voor bij een sociale ondernemer? (waarden, motivatie, other-regarding, cultuur, intentie, frustratie?...)

Volgens onderzoek van Ruskin, Seymour en Webster (2016) die de motivatie van sociale ondernemers in Australië onderzochten, wordt motivatie gevormd door een aantal factoren zoals emoties (empathie, sympathie, passie), intenties en ervaringen uit het verleden.

Wat zijn de drijfveren van andere sociale ondernemers volgens u?

Heeft de cultuur/sociale context waarin u bent opgegroeid een invloed gehad op de keuze om sociaal te ondernemen?

Hoe ziet een sociaal businessmodel er volgens u uit? (Missie, vorm, juridische structuur, wie is betrokken, investeerders)

Volgens de studie van Stevens, Moray en Bruneel (2014) maakt de poging om sociale en economische dimensies te combineren sociale ondernemingen zo uniek. Hoe gebeurt deze combinatie precies? Overheerst één van de twee aangezien deze tegengestelde dimensies inhouden of niet?

Heeft u beroep gedaan op externen om uw onderneming/businessmodel op te starten/uit te werken?

Wat verstaat u onder sociale innovatie?

Op welke manier is uw onderneming sociaal innovatief?

Leidt sociaal ondernemerschap automatisch tot sociale innovatie? Hoe kan sociaal ondernemerschap leiden tot sociale innovatie? Zijn er stappen?

(Zo kreeg Micheal Young, die The Young Foundation en The School for Social Entrepreneurs opstartte en gekend is als een van de creatiefste en invloedrijkste sociale innovators van de wereld, zijn beste ideeën uit willekeurige gesprekken op de hoeken van de straat, bushaltes enzovoort. Bijgevolg is empathie hier het uitgangspunt van innovatie maar ook persoonlijke motivaties spelen een cruciale rol waarbij mensen hun eigen problemen willen oplossen of gemotiveerd worden door het zien lijden van hun vrienden of familie. 1^{ste} stap: genereren van ideeën door het begrijpen van de behoeften en nieuwe mogelijkheden te identificeren 2^{de} stap: beste idee selecteren 3^{de} stap: uittesten in praktijk)

In hoeverre slaagt de overheid erin sociale innovatie te ondersteunen?

Wat is de beste verhouding van een overheid tegenover deze initiatieven?

Willen sociale ondernemingen wel afhankelijk zijn van de overheid?

Welke barrières zijn er volgens u die sociaal ondernemerschap kunnen tegenhouden?

- Financiering: hoe gebeurt de financiering? Willen sociale ondernemingen minder afhankelijk zijn van de overheid? Crowdfunding, SI² Fund...
- Ondersteuning van organisaties, maatschappij, overheid?

Wat zijn uw wensen voor de toekomst van sociaal ondernemerschap?

Wat moet er dan nog gebeuren, welke eerste stap moet gezet worden om tot dit toekomstbeeld te komen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Hoe kan "social entrepreneurship" bijdragen tot sociale innovatie? Lessen uit nationale en internationale cases

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2018**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Hurbin, Karen

Datum: **6/06/2018**