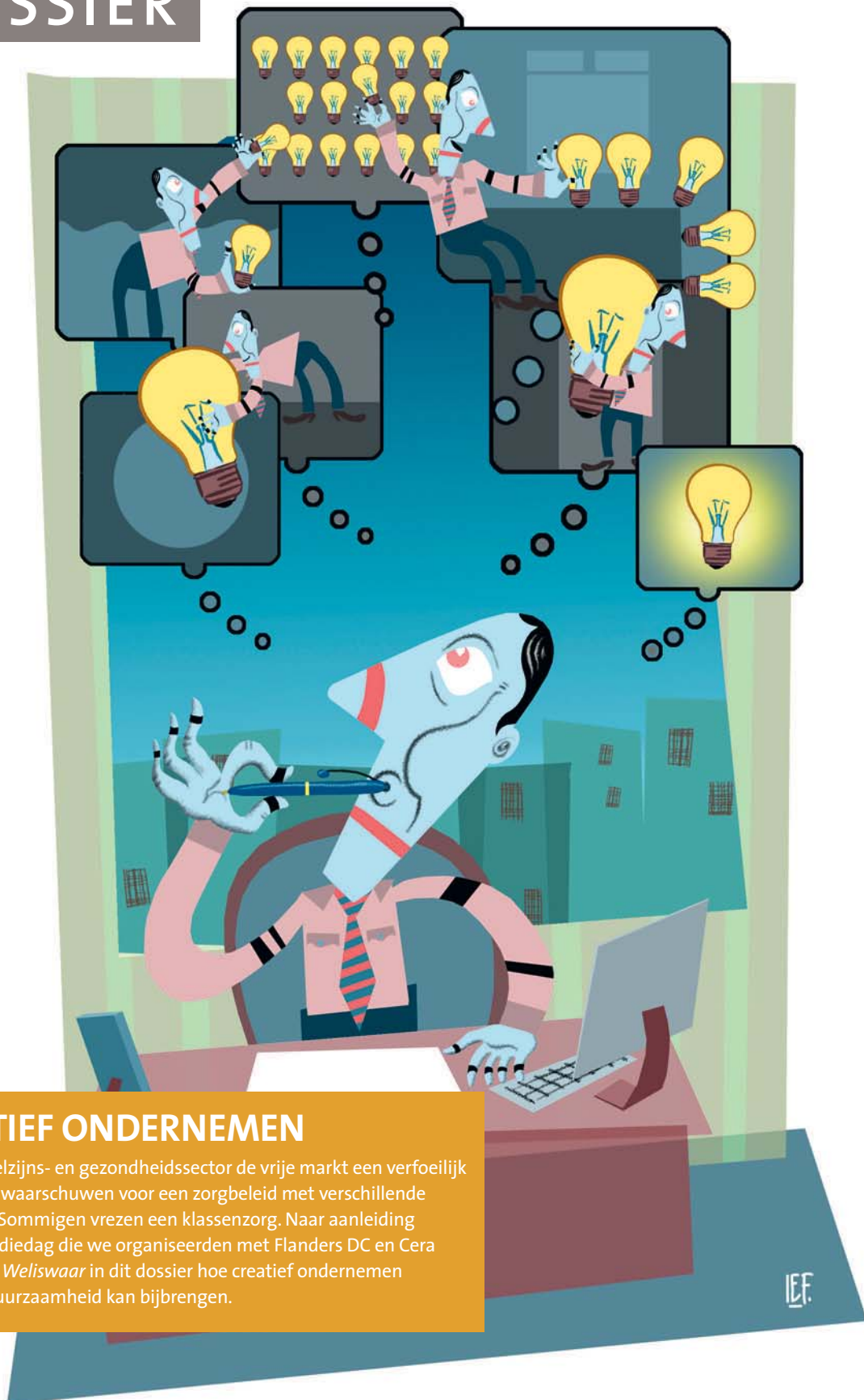


Weliswaar.be

DOSSIER



CREATIEF ONDERNEMEN

Vindt de welzijns- en gezondheidssector de vrije markt een verfoeilijk idee? Velen waarschuwen voor een zorgbeleid met verschillende snelheden. Sommigen vrezen een klassenzorg. Naar aanleiding van een studiedag die we organiseerden met Flanders DC en Cera onderzoekt *Weliswaar* in dit dossier hoe creatief ondernemen de sector duurzaamheid kan bijbrengen.

IEF

DENKEN, DURVEN, DOEN

ONDERNEMEN Flanders DC is de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit. Directeur Pascal Cools legt uit waarom de zorgsector meer ruimte moet maken voor creativiteit en innovatie – zeker in tijden van crisis. Die innovatiedrang hoeft zelfs niet veel geld te kosten.

TEKST LIESBETH VAN BRAECKEL | FOTO JAN LOCUS | ILLUSTRATIE IEF CLAESSEN

Wat is creativiteit?

Pascal Cools, directeur Flanders DC: “Veel mensen denken bij creativiteit aan artistieke creativiteit, aan wat kunstenaars doen. Als wij over creativiteit praten, dan hebben we het over oplossingen voor problemen die origineel zijn, maar ook nuttig. Voor veel problemen bestaan er klassieke oplossingen,

maar soms beginnen die te falen. Flanders DC wil Vlaamse ondernemers creatiever maken en creatief Vlaanderen ondernemender maken. Michael Leboeuf zei ooit dit over innovatie: ‘Creativiteit zonder innovatie is zinloos, innovatie zonder creativiteit is onmogelijk.’ Bij innovatie denkt men maar al te vaak aan mannen met witte jassen in een labo, maar het gaat verder dan dat. Innovatie kan maatschappelijk of sociaal zijn. Het begint met ideeën. Als je die kan omzetten in realiteit, dan heb je innovatie.”

**“CREATIVITEIT ZONDER INNOVATIE IS ZINLOOS,
INNOVATIE ZONDER CREATIVITEIT IS ONMOGELIJK.”**

Is creativiteit harder nodig in tijden van crisis?

“Creativiteit is altijd nodig, zeker in tijden van crisis. Op moeilijke momenten grijpen organisaties terug naar de basis. Dat is een menselijke reflex, maar niet altijd de juiste. De truc is tijdens een crisis toch nog een manier te vinden om te innoveren. Wie daarin slaagt, komt er sterker uit. Tijdens een crisis worden mensen bang, maar angst en risicovermijding zijn slechte raadgevers.”

KLEINE INVESTERING, GROOT RESULTAAT

Is die angst dan niet vaak terecht?

“Natuurlijk. Je kan omstandigheden zo goed mogelijk inschatten, maar je weet nooit zeker of een innovatie zal werken. Er zijn ook bedrijven en organisaties die hoe dan ook in zwaar weer zitten, los van de economische crisis. De zorgsector bijvoorbeeld. Het aantal cliënten neemt toe, er is niet genoeg personeel en het budget is krap. Maar niet elke innovatie moet veel geld kosten. En sommige innovaties brengen meteen op.”

Kan je daar een voorbeeld van geven?

“In Oklahoma was er een school die nood had aan een extra klaslokaal, maar er was geen geld voor. Tegenover de school stond er een woonzorgcentrum voor ouderen dat nog een lokaal over had. De school mocht in het zorgcentrum een klaslokaaltje inrichten. Daar bleef de samenwerking



niet bij. De ouderen werden ingeschakeld als 'leesgrootouder' voor de kinderen die pas leerden lezen. Daardoor daalde het medicatiegebruik van de leesgrootouders op een jaar tijd met 20%. De kinderen die les volgden in het verzorgings-tehuis haalden betere punten voor lezen dan hun leeftijdsgenootjes aan de overkant van de straat. In Vlaanderen voel ik toch nog wat terughoudendheid tegenover zulke vernieuwingen. Eigenlijk kost het je enkel de inrichting van het klaslokaal, maar in ruil krijg je heel veel meerwaarde. Innovatie is voor mij de combinatie van creativiteit en ondernemerschap. Je moet de vaardigheid hebben om die ideeën te ontwikkelen, maar ook de daadkracht en attitude om ze uit te voeren."

GEEN VIJFTIG TINTEN BEIGE, MAAR KLEUR

Is er in de zorgsector voldoende ruimte om te experimenteren en te innoveren?

"In de sector voor personen met een handicap zijn er brainstormsessies geweest om creatieve oplossingen te vinden, maar ik merkte er een zekere moeheid. 'We weten allang wat er moet gebeuren, er moet gewoon meer geld op tafel komen.' Het geldgebrek is er zo acuut dat men er moeilijk naast kan kijken. De zorg is een sector die we aanraden om meer technologie te gebruiken. Je kan technologisch en organisatorisch innoveren, maar ook op een artistiek-creatieve manier. Tegenwoordig moet alles een verhaal hebben. De ervaring van de patiënt zou op veel vlakken kunnen verbeteren. Zo werkt Philips aan een scanner met een ingebouwd scherm om cartoons af te spelen voor kinderen, zodat ze zich meer op hun gemak voelen. Dat heeft een impact op de patiënt. Ik heb zelf een week in het ziekenhuis gelegen. Ik werd depressief van de vijftig tinten beige. Zelfs met doordacht kleurgebruik op de muren kan je innoveren. En een pot gekleurde verf kost evenveel als een pot beige verf. Tegenwoordig wil men overal een belevenis van maken. Waarom niet in de zorg? Waarom zou je niet kunnen leren uit de wereld van de videogames? In de revalidatiesector lijkt me daar zeker een markt voor te bestaan. Simulators worden nu al gebruikt om chirurgen aan te leren hoe ze bepaalde operaties moeten uitvoeren. Dit kan de ervaring zoveel verbeteren. Maar er moet in de zorg natuurlijk meer geld vrijgemaakt en voldoende personeel aangeworven worden. Ik wil op mijn oude dag niet door een robot gewassen worden."

Wie moet in de zorgsector het initiatief nemen om te innoveren?

"De mensen op de werkvloer zouden voldoende vrijheid moeten krijgen om dingen te proberen. Tegen CEO's zeg ik altijd: 'Je moet durven fouten



Pascal Cools, directeur Flanders DC: "Niet elke innovatie moet veel geld kosten. En sommige innovaties brengen meteen geld op."

toe te laten.' In de zorgsector werk je natuurlijk wel met mensen, daar kan je je maar weinig fouten veroorloven. Als een koekjesfabriek experimenteert met het recept en het koekje mislukt, dan is dat spijtig van de tijd en het geld. Maar als een nieuwe tiltechniek in een woonzorgcentrum leidt tot gebroken heupen, dan is dat uiteraard onaanvaardbaar. Als je strikt de grenzen aangeeft, kan je bij innovatie een vorm van falen toelaten. De voorwaarde is dat de top van een organisatie haar medewerkers op de vloer ondersteunt om te innoveren."

► www.flandersdc.be

► [f weliswaar](#)

VLOEKEN IN DE WINST

SOCIAAL ENGAGEMENT Wie duurzaam wil ondernemen in de social profit moet durven te denken als een echt bedrijf. Bart Van Loon (Zeropoint.IT) pleit voor een echte bedrijfsvoering, met voldoende omzet en rendement. Een gewaagde mening in een sociale sector die weinig voelt voor de vrije markt.

TEKST STEFANIE VAN DEN BROECK | FOTO JAN LOCUS | ILLUSTRATIE IEF CLAESSEN

“Eenkele jaren geleden werd ik aangesproken door een vriend. Waarom deed ik niets voor Music for Life, het *Studio Brussel*-programma dat geld ophaalt voor het goede doel? Toen heb ik hem uitgelegd dat ik niet geloof in liefdadigheid. Ik ben ervan overtuigd

dat de wereld alleen verbeterd kan worden door de profitsector, niet door de non-profit. Niet meteen een mening waarmee je je populair maakt in Vlaanderen. (*lacht*) Maar het is wel de realiteit. Ik heb met mijn bedrijf Zeropoint.IT al meer dan een miljoen euro in de Pakistaanse economie geïnvesteerd. Door ons kunnen daar tientallen mensen naar de dokter, naar school en naar de winkel. Omdat wij hen of hun familieleden werk geven. Dat lijkt me waardevoller dan geld storten aan een ngo, waarmee dan pakweg één school kan worden gebouwd.”
Bart Van Loon neemt geen blad voor de mond. Deze ondernemer *pur sang* krijgt vaak de wind van voren, ook al is zijn sociaal engagement groot.

ONDERNEMEN OP AFSTAND

Zeropoint.IT is op het eerste gezicht een typisch offshorebedrijf. Op de loonlijst staan dertig IT-programmeurs uit Pakistan en Sri Lanka. Ze worden ‘onderverhuurd’ aan Belgische bedrijven. In ontwikkelingslanden zitten er duizenden informatici te wachten op werk. Ze willen het bovendien een pak goedkoper doen dan in Europa. En programmeren, dat kan je makkelijk op afstand doen. Bart Van Loon: “Aan verwijten geen gebrek. *‘Je pakt de jobs van Belgische IT’ers af!’* Onzin. Ten eerste is er in Europa een gigantisch tekort aan informatici. Onze bedrijven hebben de buitenlanders dus nodig. We zorgen ervoor dat er in Pakistan en Sri Lanka hoogopgeleide mensen aan de slag kunnen. Bovendien betalen we onze mensen goed, wat ons onderscheidt van andere offshorebedrijven. En ze krijgen ook extralegale voordelen, zoals een hospitalisatieverzekering. In Islamabad zijn we nu al de beste werkgever, in Colombo willen we dat ook worden. Onze mensen willen voor ons blijven werken. Ze lopen niet om de haverklap naar een ander bedrijf, zoals in deze sector vaak gebeurt. Daardoor hebben onze Belgische klanten continuïteit en zekerheid.”

WINST KAN OOK SOCIAAL ZIJN

Je zal het hem nooit horen zeggen tegen een klant, maar eigenlijk beschouwt Bart Van Loon Zeropoint.IT dus ook als een socialprofitbedrijf. “Voor mij is het



belangrijk om te vertrekken vanuit idealisme. Ik heb zelf in verschillende landen gewoond en veel gereisd, zodat ik beseft dat er veel misloopt in de derde wereld. Maar ik ben ook een realist. Verandering is alleen mogelijk door duurzaam te ondernemen. Daarom vind ik social profit zo'n goed begrip. Het toont aan dat *profit* – winst dus – ook sociaal kan zijn. Terwijl winst en succes in ons land nog te vaak met een scheef oog worden bekeken. Ondernemen is in België bijna een vies woord, iets voor zakkenvullers en profiteurs. We hebben een mentaliteitsverandering nodig. België heeft geen ondernemersklimaat. Als je in de Verenigde Staten een bedrijf opricht, krijg je de volgende week een brief van de gouverneur: *well done!* Bij ons krijg je een waarschuwing van de fiscus. In onze scholen wordt er nooit over ondernemen gepraat. Onze jongeren leren wel hoe ze moeten solliciteren en een cv schrijven. Maar zelf een bedrijf oprichten? Ho maar!”

ZIE HET GROOTS

De social profit heeft nood aan creatief en duurzaam ondernemerschap. Maar als een welzijnsorganisatie een goed idee heeft, dan moet het ook verkocht worden. Want ondernemen kost geld en dus heb je investeerders nodig. Hoe pak je dat aan? “In de eerste plaats moet je je schaamte overwinnen en het groots zien”, vindt Bart Van Loon. “In Vlaanderen hebben mensen vooral sympathie voor kleine non-profit-organisaties: als die een pannenkoekenslag organiseren, gaat tenminste elke cent naar een schooltje in Tanzania. Maar als je dan duizend euro ophaalt, mag je al tevreden zijn. Om problemen op te lossen, heb je miljoenen nodig. Daarom moet je durven te investeren in je bedrijf. Een goede CEO die wat mag kosten, marketingcampagnes, bekwaam personeel dat goed wordt betaald. Wellicht gaat de winst dan niet 100% naar een goed doel. Maar zelfs als het maar om 20% gaat, is het nog altijd veel meer dan die duizend euro van de pannenkoekenslag. We hebben socialprofitbedrijven nodig van het kaliber van Coca-Cola en Google. Tenminste wat de omzet betreft. Grote bedrijven die duurzame winst boeken en hun winst investeren in sociale projecten. Een ngo bedoelt het goed. Maar door te rekenen op subsidies en merchandising zal je nooit iets structureels kunnen veranderen.”

SOCIAL PROFIT ALS GULDEN MIDDENWEG

Voorlopig ziet Bart Van Loon in Vlaanderen weinig gelijkgestemde zielen. “In de non-profit is winst een vies woord, daar zijn ze soms trots dat ze voor een hongerloon werken. Hun vrijwilligers durven amper een vergoeding te vragen. En de profitsector kijkt meewarig toe, alsof het allemaal bedelaars zijn.” Er is dus een gulden middenweg nodig: de social profit. Volgens Bart Van Loon is Mobile School een goed voorbeeld. “Die Belgische organisatie zorgt er



Bart Van Loon: “In de non-profit is winst een vies woord. Daar zijn ze soms trots dat ze werken voor een hongerloon.”

al jaren voor dat straatkinderen overal ter wereld naar school kunnen. Maar ze rekenen niet op donaties. Ze verdienen namelijk zelf geld, door consultancy te

“DOOR TE REKENEN OP SUBSIDIES EN MERCHANDISING, ZAL JE NOOIT IETS STRUCTUREELS KUNNEN VERANDEREN.”

leveren aan bedrijven en door workshops te geven. Daardoor kunnen de werknemers betaald worden en kan er elk jaar wereldwijd worden geïnvesteerd in projecten. Dat is een duurzame manier van werken en de enige manier om écht iets te veranderen.”

► Lees onze reportage over Mobile School op weliswaar.be/112: ‘Investeren in de straat’ – editie 105

► [f weliswaar](#)

“GELD IS GEEN DOEL, BETROKKENHEID WEL”

MANAGEMENT In de welzijnssector en de social profit wordt vooral gerekend op subsidies. Maar hoe vind je alternatieve geldbronnen? Weliswaar zocht tips bij Peter Wollaert, voorzitter van het coöperatief en duurzaam conferentiecentrum café de fiennes. “In plaats van een fondsenwerver, stel je beter een *stakeholder relations manager* aan.” TEKST STEFANIE VAN DEN BROECK | FOTO JAN LOCUS | ILLUSTRATIE IEF CLAESSEN

“De verschillende overheden zijn een bron van inkomsten”, zegt Peter Wollaert. “Meer dan de helft van de sociale organisaties vindt zijn middelen bij hen. Al zijn er andere mogelijkheden: fondsen en stichtingen, bedrijven, leden, het grote publiek, merchandising, bankproducten.”

Wollaert heeft een verrassende boodschap voor sociale organisaties: het heeft helemaal geen zin om op zoek te gaan naar geld. “Je hebt vooral inhoudelijke

allianties nodig. Veel organisaties werken met fondsenwervers, jonge mensen die de organisatie amper kennen en vaak van job veranderen. Ze hebben één doel voor ogen: zo veel mogelijk geld vinden. Geld mag echter nooit een doel op zich zijn, wel een middel om je draagvlak te versterken en betrokkenheid te creëren. In plaats van een fondsenwerver zou je als organisatie dus beter een *stakeholder relations manager* (SR-manager) aanstellen. Dus liever iemand die jouw organisatie door en door kent en er al minstens vijf jaar werkt.”

Wat doet zo’n SR-manager dan precies? Volgens Wollaert moet hij op zoek naar allianties met allerlei spelers uit de samenleving. “Er moet wel een visie zijn. Wat wil jouw organisatie bereiken, wat zijn je meetbare doelstellingen? Er is nood aan een *unique selling proposition*: je moet duidelijk het verschil maken met de rest. Daar wringt bij sociale organisaties soms het schoentje. Het is interessant om een panel te organiseren met je meest relevante stakeholders.”

“DE MEESTE ORGANISATIES VISSEN IN DEZELFDE VLAAMSE VIJVER. MAAR OOK IN HET BUITENLAND KAN JE ALLIANTIES EN MIDDELEN VINDEN.”

VERTREK VANUIT JE NETWERK

Je mag de kracht van je leden nooit onderschatten, zegt Wollaert. “De machtigste organisaties in onze samenleving werken met leden. Denk maar aan ngo’s als Greenpeace en Amnesty International. Maar ook vakbonden zijn een voorbeeld. Zo’n achterban zorgt voor dynamiek. De vereniging is

WIE IS PETER WOLLAERT?

Peter Wollaert werkt rond het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en stakeholder management. Hij is gewezen directeur van KAURI, oprichter en huidig voorzitter van conferentiecentrum café de fiennes, en docent MVO bij Vlerick Business School.

► www.cafedefiennes.be



sterker verankerd in de samenleving en kan beter lobbyen. Kijk grondig je ledenbestand na. Daar zitten zeker zelfstandigen en bedrijfslui bij. In plaats van lukraak op zoek te gaan naar bedrijven die sponsoren, moet je vertrekken vanuit je netwerk. Als een van je leden zijn bedrijf kan overtuigen om jouw organisatie – waarbij hij persoonlijk betrokken is – financieel te steunen, dan heb je meteen een duurzame samenwerking.”

Naast de achterban zijn er natuurlijk de verschillende overheden. “Het is belangrijk dat de SR-manager die apparatuur goed kent. Maar daarnaast is er ook een andere wereld, die veel minder bekend is: de honderden stichtingen en fondsen in ons land. De bekendste is natuurlijk de Koning Boudewijnstichting, maar er zijn er meer. De Belgacom Foundation steunt bijvoorbeeld goede doelen.” Maar we moeten ook verder kijken dan ons land, vindt Wollaert. “De meeste organisaties vissen in dezelfde Vlaamse vijver. In het buitenland kan je ook allianties en middelen vinden. Heb je gelijkaardige organisaties in het buitenland? Hoe pakken zij de praktische kant aan? Is er een Europese koepelorganisatie? In Amerika en Japan zijn er stichtingen die wereldwijde oproepen lanceren. Maar dan moet je wel zorgen voor een goede meertalige communicatie en een website, iets wat kleine organisaties vaak niet hebben.”

ACADEMIA VERSTERKT JE MISSIE

Er is nog een partner die veel sociale organisaties vergeten: de academische wereld. “Daar wordt weinig structureel mee samengewerkt. Je moet verder gaan dan het inschakelen van een stagiair of helpen van een thesisstudent. Zijn er professoren die je missie kunnen versterken? Misschien wordt jouw thema nog niet behandeld in de academische wereld. Dan moet je daar zelf verandering in brengen. Amnesty International heeft bijvoorbeeld een leerstoel aan de UGent en 11.11.11 heeft er één aan de KU Leuven. Zo’n academische leerstoel – die gefinancierd wordt door bedrijven – is veel waard, want hij zorgt voor extra inhoudelijke ondersteuning.”

En ten slotte kan ook crowdfunding een optie zijn. Dat is een relatief nieuw fenomeen waarbij organisaties steun zoeken bij het grote publiek. “Onlangs had *Mo Magazine* 5.000 euro nodig om onvoorziene gerechtskosten te betalen. Op een paar dagen tijd was dat geld binnen. Het blad had een sterk inhoudelijk verhaal dat steunde op persvrijheid. Je mag nooit zomaar schreeuwen om centen, alles draait om de inhoud.”

Handige tips, maar Peter Wollaert wil nog één overweging meegeven. “Voor je ermee aan de slag gaat, moet je organisatie een intern debat voeren. Met welke stakeholders wil je in zee gaan en met



Peter Wollaert wil dat we out of the box denken. “Waarom niet pleiten voor een academische leerstoel? Die zorgt voor extra inhoudelijke ondersteuning.”

welke niet? Tegenwoordig worden sociale organisaties spontaan gecontacteerd door bedrijven die een bijdrage willen leveren. Dan moet je goed weten wat je wel en niet kunt aanvaarden. Ethische overwegingen kunnen een rol spelen. Greenpeace wil bijvoorbeeld geen geld aannemen van commerciële bedrijven.”

Lovenswaardig, vindt Wollaert. Maar hij waarschuwt voor inconsequenties. “Veel armoedeorganisaties zouden nooit geld aannemen van een multinational als Coca-Cola. Maar ze aanvaarden wel steun van de Nationale Loterij. Terwijl dat een – weliswaar legale – gokmachine blijft, waar veel mensen in armoede mee in aanraking komen.”

INNOVEREN KAN JE LEREN

CASE Eind vorig jaar keurde de Vlaamse Regering de Sociale Innovatiefabriek goed. In de startfase zijn I-Propeller en de Verenigde Verenigingen de drijvende krachten. De fabriek ondersteunt ondernemingen en organisaties die maatschappelijke uitdagingen aangaan. De organisatie staat nog in de kinderschoenen, maar Anton Schuurmans licht al een tipje van de sluier op. TEKST LIESBETH VAN BRAECKEL | FOTO JAN LOCUS

Hoe is de Sociale Innovatiefabriek tot stand gekomen?

Anton Schuurmans, de Verenigde Verenigingen: "Sociale ondernemers en het maatschappelijk middenveld geloofden sterk in het potentieel van sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Er was echter geen instrument om dit te promoten

een gouden ei in handen. De meeste innovaties spitsen zich toe op het samenbrengen van bestaande elementen of het verbeteren van bestaande methoden. Dat gebeurt vandaag de dag steeds frequenter. Zo zie je bijvoorbeeld steeds vaker mensen die samen tuinieren. Zij inspireren zich op de oude volkstuintjes, maar kiezen vaak voor een volledig nieuwe invalshoek."

"DE SOCIALE INNOVATIEFABRIEK WIL MET SOCIALE INNOVATIE MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN AANPAKKEN."

en te ondersteunen. De Sociale Innovatiefabriek is daar het antwoord op. Om het idee van sociale innovatie te verspreiden, lanceerde de Vlaamse overheid begin dit jaar een projectoproep. Deze oproep

laat sociaal-innovatieve ideeën bij de basis groeien. Op die manier gaan we met de Innovatiefabriek verder werken. Ondernemers én verenigingen moeten overtuigd worden dat het iets voor hen kan zijn."

Gaat innovatie altijd over iets dat volledig nieuw is? Of kan het ook een verbetering zijn van wat al bestaat?

"Als je een volledig nieuwe dienst, product of methode kan bedenken die de hele samenleving ten goede komt, dan heb je

Van een ziekenfonds tot een chemiereus: de partners van de Sociale Innovatiefabriek zijn op zijn minst uiteenlopend te noemen.

"We willen de sterke kanten van ondernemers en maatschappelijke organisaties bij elkaar brengen. Ondernemers zijn vertrouwd met het financieel verduurzamen van projecten. Sociale organisaties hebben vaak een helderder zicht op de bredere sociale context van nieuwe concepten. Die verschillende werelden kunnen samenwerken aan maatschappelijke doelen."

INFORMEREN OM TE ENGAGEREN

Hoe gaan jullie Vlaanderen concreet aanzetten tot innovatie?

"We willen in de eerste plaats informeren. Daarmee hopen we organisaties en ondernemingen warm te maken om zich te engageren voor sociale innovatie en ondernemerschap. Daarnaast formuleren we jaarlijks zes uitdagingen waarvoor we prioritair werken. We gaan ook in een online- en offline-omgeving naar ideeën peilen en mensen die hetzelfde willen doen aan elkaar koppelen. De Sociale Innovatiefabriek geeft zelf geen projectsubsidies, maar wil organisaties wel begeleiden. We denken ook aan een soort ruilsysteem: wij helpen mensen om hun ideeën te concretiseren en te verrijken. Achteraf vragen wij dan dat zij in ruil iets teruggeven, zoals een workshop aan nieuwelingen over hoe zij hun project begonnen zijn. Zo'n alternatief betalingssysteem kan de drempel verlagen voor kleine organisaties."



Anton Schuurmans, de Verenigde Verenigingen: "De bedrijfswereld en de sociale sector kunnen perfect samenwerken aan maatschappelijke doelen."