

---

## **HOE MAATSCHAPPELIJK KAN MEN INNOVEREND ONDERNEMEN?**

14/10/2008

Hoe moeilijk is het om een onderneming op te starten die zowel een goed product of goede dienstverlening wil aanbieden, alsook een sociaal doel voor ogen heeft?

Vosec en het Vlaams Invoeg Platform brachten vier partijen samen om van ideeën te wisselen over innovatie, ondernemerschap en jobcreatie voor kansengroepen.

Zaten rond de tafel:

- Dirk Rombaut, de initiatiefnemer van *Passwerk cvba*, een softwaretestbedrijf waarvan de test engineers een autismespectrumstoornis hebben en die beschikken over een normale tot hoge begaafdheid;
- Gert Vrijens, de bezieler en zaakvoerder van *Freedom of Movement cvba*, een coöperatieve die een universele instaplift voor op de wagen op de markt brengt voor én door personen met een handicap;
- Bart De Smet, business unit manager KMO van PMV, de *Participatie Maatschappij Vlaanderen*;
- Bernard Fornoville, directeur van *Trividend*, Vlaams Participatiefonds voor de sociale economie, dat risicokapitaal verstrekt.

Twee nieuwe, opstartende ondernemingen dus, waar niet alleen de invoegbedrijven maar de hele sociale economie erg geboeid naar opkijken omwille van hun innovatief karakter. Ze hebben de wil om een innovatief product op de markt te brengen terwijl ze ondertussen tewerkstelling creëren voor kansengroepen. Of ze laten net de core-activiteit van hun bedrijf uitvoeren door de kansengroep van personen met een autismespectrumstoornis. Allebei slaan ze bruggen tussen de reguliere en sociale economie. Zoveel bedrijven bestaan er niet die al deze zaken weten te combineren binnen de invoegsector en de andere werkvormen van de sociale economie.

Hoog tijd dus voor een diepgaande analyse van hun aanpak en de rol die ondersteuners kunnen opnemen om de kiemen van meer innovatieve, maatschappelijk betrokken ondernemingen te zaaien.

*"Engineering and design for disabled people", "baby you can drive my car", "betaalbaar cool" en "design met een x-factor" zijn allemaal hippe baselines die je gebruikt. Maar wat doet Freedom of Movement?*

**Gert Vrijens:** Het verhaal van *Freedom of Movement* is vier, vijf jaar geleden begonnen, toen onze vzw met cultuurparticipatie voor mensen met een handicap voorop, een eerste voorstudie liet uitvoeren voor een nieuw innovatieproject. Het proces heeft alles samen twee jaar geduurd, waarbij we het nodige kapitaal voor een deel zelf gevonden hebben en voor een niet onbelangrijk deel via het IWT, Vinnof en Trividend.

Wij brengen hulpmiddelen op de markt voor mensen met een handicap en vragen ons hierbij af hoever we kunnen gaan in dit soort *business development*. We geloven in het maatschappelijk belang van vormgeving. Hoe kunnen we dit basisconcept zo breed mogelijk uitwerken om de nodige meerwaarde voor onze stakeholders te halen? Is het mogelijk om de capaciteiten, de mogelijkheden, de competenties van mensen met een handicap in te zetten bij de productie van onze toestellen? Om de kennis van de doelgroep meteen op te nemen, van bij de productieontwikkeling, en zo nog zinnigere tewerkstelling te creëren voor mensen met een handicap?

Voor de eigenlijke productie van onze toestellen werken we op dit moment samen met een beschutte werkplaats. Niet altijd evident maar toch, eens vertrokken, niet te stoppen. Al ben ik niet meer overtuigd of dit de toekomst is. We zijn steeds op zoek naar nieuwe mogelijkheden en hopen in de toekomst via *Rebranding* en de verkoop van intellectueel eigendom andere producenten ertoe te overtuigen via enclavewerking en onze werknemers te integreren in de reguliere productie. Mensen met een handicap een job geven alleen is zeker niet genoeg. De sociale beleving, productinnovatie en het respect voor deze mensen is net zo belangrijk.

We zorgen voor integratie via vormgeving en voor re-integratie door tewerkstelling.

*Freedom of Movement* wil overigens geen *goodwill* bedrijf zijn, he! We zijn een innovatieve startup, doorgedreven productontwikkeling en vormgeving in massaproductie aan democratische prijzen. Made in Belgium, MVO voorop, maar dat is niet wat wij verkopen, dat is wat we zijn. Trouwens op 25 november vertellen we dit, op onze productlancering, aan al wie het horen wil.

Als Sociale economie ooit een volwaardig alternatief kan zijn voor reguliere economie dan is het door de consument consument te laten zijn. Door hem te laten kiezen voor wat hij echt wil en niet waartoe hij overhaald wordt door hem herop te voeden.

*Passwerk heeft een nieuwe visie op ondernemen met mensen met een autismspectrumstoornis. Wat houdt deze aanpak in?*

**Dirk Rombaut:** Wij bij *Passwerk* willen economie bedrijven op een sociale manier. We vertrekken niet vanuit liefdadigheid of een grote MVO-gedachte, maar we stappen naar de klant vanuit een concrete markt-behoefte én de mogelijkheden van onze werknemers. We vertrekken vanuit de competenties van onze Passwerkers, niet vanuit hun beperkingen. In de eerste ideeënfase bij de opstart van *Passwerk* hebben we niet gefocust op de problemen waar ze mee kampen, maar hebben we vooral het accent gelegd op hun mogelijkheden en zijn we actief op zoek gegaan naar een behoefte binnen de markt die zij met brio zouden kunnen invullen. Zo zijn we uiteindelijk bij softwaretesting terecht gekomen, omdat de match tussen het profiel van een Passwerker en de taken van een test engineer ongelooflijk goed is.

We zijn begonnen met een professioneel uitgewerkt businessplan op basis van marktonderzoek. Welke formule biedt ons de meeste toekomstmogelijkheden? Welke kwaliteiten kunnen wij op markt brengen tegen een aanvaardbare, maar concurrentiële prijs? Zelf heb ik een HR-achtergrond, en ik heb mij al heel sterk kunnen uitleven: maatwerk is bij ons de standaard, alles vertrekt bij ons vanuit de werknemer.

Wat heb je nodig om Passwerk met een dergelijke uitgesproken sociale visie te positioneren binnen een sterke business minded IT sector?

**Dirk Rombaut:** Eerst en vooral een duidelijke visie, flink wat verbeeldingskracht en een sterk strategisch plan. Je moet vastberaden zijn en beschikken over wilskracht en doorzettingsvermogen, want je krijgt te maken met weerstanden, anderen ontmoedigen je wel al eens of geven het geen kans. Ik heb de indruk dat *social profit*-organisaties zich vaak concentreren op de beperkingen en de verzorging van hun doelgroep. Er bestaat een zekere weerstand tegen initiatieven die hier verandering in willen brengen. Gelukkig hebben wij toch ook veel medewerking gekregen vanuit bepaalde social profit organisaties. Zo zijn er 3 vzw's (Ergasia, GOB De Ploeg en Auticura) alsook één Nederlandse stichting (dr. Leo Kannerhuis) in Passwerk als aandeelhouder gestapt. De aanwezigheid van deze organisaties vind ik zelf belangrijk binnen Passwerk, want zij leggen toch een eigen accent in de concrete aanpak en brengen ook zeer veel sociale expertise binnen in Passwerk.

Verder moet je gepassioneerd zijn, dat geldt voor iedere ondernemer, maar in deze sector is het eens zo noodzakelijk. Je moet je eigen beperkingen kennen, maar je mogelijkheden trachten te overstijgen. Alleen is het in ieder geval onmogelijk: je moet hulp zoeken en krijgen van derden. Niemand heeft alle nodige expertise meteen van het begin in huis. Hoe bereik je de pers? Hoe stel je een financieel plan op? Je hebt mensen nodig die te vertrouwen zijn en die je reëel willen helpen en adviseren.

Wat betekent innovatie voor Freedom of movement?

**Gert Vrijens:** Innovatie, soms eerder een modewoord dan een betekenis. Voor ons: zoek in elk aspect van je bedrijf naar de juiste man op juiste plaats, ga de expertise die je nodig hebt zoeken bij andere bedrijven en pas die zelf aan aan je eigen situatie. Alles wat wij bij *Freedom of Movement* doen komt daaruit voort.

Innoveert de Vlaamse overheid genoeg op het vlak van maatschappelijke integratie van mensen met een handicap?

**Dirk Rombaut:** De huidige inspanningen die nodig zijn op het gebied van *inclusie* zijn het gevolg van zoveel jaren van *exclusie*: De verantwoordelijkheid voor die exclusie ligt bij ons allen. We hebben teveel gestreefd naar een zogenaamde perfecte economische samenleving, waar ik verder nog graag op wil terugkomen, maar gelukkig hebben we nu ingezien dat we teveel groepen en mensen hebben uitgesloten en de bereidheid om daar nu resoluut verandering in te brengen lijkt mij groot. We zijn ons er van bewust geworden dat de exclusieve aanpak te veel "sociale schade" of "sociale afval" heeft achtergelaten. We willen hier wel aan werken, maar maatschappelijk heb ik de indruk dat men nog niet altijd duidelijk voor ogen heeft hoe dat praktisch invulling kan krijgen. Gelukkig hebben sommige ondernemers wel een visie op hoe dat kan gebeuren. Zij ondernemen en nemen daarbij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op. Daarom ben ik ook blij dat we elkaar hier vandaag kunnen ontmoeten.

Bestaat er genoeg interesse en ondersteuning voor ondernemingen die sociale en technologische innovatie combineren met tewerkstelling voor kansengroepen?

**Bart De Smet:** Ik moet toegeven dat ik vandaag al veel geleerd heb. Als "reguliere" financier vertrekken wij vanuit hetzelfde standpunt als een privé-investeerder: welke meerwaarde biedt de onderneming met haar innovatieproject, maar het sociale doel hebben we hierbij nooit echt voor ogen gehad.

*Social return on investment* kan een expliciete doelstelling van ondernemingen, maar komt bij ons en de meeste private financiers nauwelijks aan bod. Innovatie moet een middel zijn om vooruit te gaan, maar de aandacht gaat vooral uit naar vooruitgang in *welvaart*. Vooruitgang in *welzijn* zou meer aan bod mogen komen, zeker met de uitdagingen als vergrijzing en integratie waarmee we nu worden geconfronteerd. We kijken welk project een nieuwe marktbehoefte creëert, of een bestaande behoefte op een nieuwe manier invult, en waarvoor klanten bereid zijn te betalen, maar het sociale aspect, een nieuwe manier waarop het bedrijf haar werknemers inzet wordt zelden in rekening genomen.

Jammer genoeg wordt een privé-investeerder nu eenmaal maar afgerekend op één ding: geld. Hoe innovatief en zinvol een project ook is, wanneer het niet kan voortbestaan zonder continue ondersteuning, zal een investeerder nooit instappen. Tenzij natuurlijk de overheid garandeert dat zij gedurende een aantal jaren de nodige ondersteuning aan een project zal blijven bieden. Dat is bijvoorbeeld het geval bij projecten die groene stroom genereren.

**Dirk Rombaut:** Toch hebben wij drie investeerders kunnen overtuigen die een meerwaarde zagen in ons idee, "ondanks" het bijkomende sociale doel.

**Bart De Smet:** Het is niet mijn bedoeling om grof te klinken, maar was dit misschien geen vorm van *gewetenssusserij*? Dat ze een klein bedrag wilden investeren net alsof ze een bijdrage aan een goed doel zouden schenken?

**Dirk Rombaut:** Misschien wel, maar dat laat ik aan uw oordeel over. In de opstartfase van Passwerk hebben er toch een aantal privé financiers voorgesteld om een aanzienlijk bedrag te financieren in Passwerk weliswaar onder een andere vennootschapsvorm dan onze huidige cvba met sociaal oogmerk, maar toch ook met oog voor sociale winstbestemming. Dat bewijst dat er financiers zijn die de potentie van een bedrijf als Passwerk op de convergence market naar waarde weten in te schatten. We zijn ervan overtuigd dat financiële én sociale return kunnen samengaan.

**Gert Vrijens:** Laat mij daar aan toevoegen dat onze leest, geschoeid op het Sociaal Economisch Kapitalisme, jullie, het IWT en Vinnof, als eerste heeft geïnspireerd een wezenlijk bedrag te investeren in dit innovatieve project. Trouwens, het kapitalisme is niet opgebouwd rond geld maar rond consumenten en investeerders. *The Moolah* is een resultaat of middel. Als trendy topic overduidelijk dat lucht niet blijft verkopen en men zoekende is naar duurzamere oplossingen en structuren waar de mens terug mens is. Wereldwijd vinden we een nieuw soort investeerder, die beschikt over de nodige fondsen en speciaal wil investeren in bedrijven die een sterk businessplan combineren met een sociale filosofie. Bij ons is het de overheid die bij de bedrijven belastingen

---

oogst en vervolgens de welvaart zaait, in wezen zou dit deels moeten gebeuren in de bedrijven zelf, binnen hun bedrijfsfilosofie. The Google way!

**Dirk Rombaut:** Ons model kost de overheid stukken minder dan de invaliditeits- of werkloosheidsuitkeringen die ze vroeger voor onze werknemers moesten uittrekken. We halen mensen uit de steun én geven hen een economische waarde. We ontvangen nog steeds subsidies, dat klopt, maar wij maken ook maar gebruik van de middelen die er zijn: de overheid betaalt in feite *peanuts* voor de maatschappelijke return die we leveren.

**Bernard Fornoville:** Als je de dingen bekijkt met een macro-economische bril, kan je niet anders dan toegeven dat de *side expenses* voor de overheid veel beter verwerkt zitten in dit model.

Anders is het weer eens "private lusten, maatschappelijke lasten".

**Dirk Rombaut:** Passwerk wil zich niet associëren met de cultuur van subsidies. De sleutel voor Passwerk is de combinatie van een uitstekende dienstverlening, een rendabel businessmodel én de sociale return.

*Freedom of movement en Passwerk vertrekken vanuit behoeftes op de markt, spelen in op deze markt en creëren vanuit het eigen specifiek business model aantoonbare economische en sociale meerwaarden. Zijn er algemene criteria nodig waarop investeerders zich kunnen baseren? Moet de sociale return gemeten worden?*

**Bart De Smet:** Ja, het zou zeker interessant zijn om de sociale return van een investeringsproject te meten. De vraag stelt zich op basis van welke criteria dat kan gebeuren. Op dit moment hanteren wij tewerkstelling als meetbare maatstaf, maar andere dimensies komen nog niet duidelijk aan bod. Als investeerder van overheidsmiddelen kan PMV zeker aandacht besteden aan maatschappelijke en sociale meerwaarde, maar zoals gezegd: het grote probleem is de meetbaarheid.

*Bieden de huidige criteria en de voorwaarden die de regelgeving aan erkende sociale economie bedrijven oplegt, inspiratie?*

**Bart De Smet:** In ieder geval moeten de strikte criteria en voorwaarden die de sociale economie oplegt meer pragmatisch, minder met het belerende vingertje.

**Bernard Fornoville:** Binnen de sociale economie zitten we inderdaad te zeer verward in de regels. Dat is een gevolg van de subsidieloga: de overheid gaat ervan uit dat er per definitie iemand zal proberen om de mogelijkheden te misbruiken. Dat soort misbruik bestaat inderdaad, maar zorgt er wel voor dat de invulling van de criteria enorm betuttelend wordt. Er liepen zelfs processen tegen sociale werkplaatsen wegens concurrentievervalsing, omdat ze een halftijdse werknemer op een verkeerde plaats zouden inzetten.

Een "vrije" en verantwoordelijke economie is toch wel iets anders !

Een investeringslogica werkt vruchtbaarder dan deze subsidieloga.

**Gert Vrijens:** Deze regelgeving moet losgelaten worden in de komende decenia, net als de manier waarop we belastingen heffen of de quota voor resultaten. Een ondernemer moet creatief zijn: ik heb zelf vier jaar lang moeten schipperen met de regels om te geraken waar ik nu ben. Niet omdat men niet wil maar omdat men het niet kan visualiseren. Men moet de weg effenen voor innovatie en economische groei, de weg afbakenen om structuur te brengen en misbruik tegen te gaan en dan het resultaat meten van het ontastbare.

Uiteindelijk hebben we nu een *premium product* en kunnen we aan de overheid laten zien dat een sterk product en een maatschappelijke filosofie zonder probleem kunnen samengaan. En dan werken wij nog met een moeilijk te verkopen product, met een rolstoel of barbiepop zou het echt makkelijk gaan.

**Dirk Rombaut:** Zoals ik al eerder aangaf hebben we in het verleden te veel gestreefd naar een vorm van perfectie in onze economische en human resources benadering. Maar men kan breder stellen dat wij maatschappelijk te veel bezig zijn geweest om die perfectie na te streven. We hebben teveel het schaap met vijf poten, de witte raven als standaard willen zien, met exclusie van tal van groepen van mensen tot gevolg en zeer veel sociale negatieve effecten. Als het ware heeft dat model zeer veel "sociale afval" geproduceerd. Gelukkig zien we nu stilaan in dat we een andere koers zullen moeten varen om de economische, sociale en maatschappelijke uitdagingen adequaat het hoofd te bieden. We beginnen terug positieve mogelijkheden te ontdekken in mensen, de meerwaarde van diversiteit te waarderen en niet meer alles weg te duwen wat niet aan een zogezegd ideaalbeeld beantwoordt. Deze evolutie zal niet enkel een enorme maatschappelijke en sociale winst betekenen, maar ook een grote economische en puur financiële winst opleveren. Uit de praktijk weet ik welke inspanningen een bedrijf en haar medewerkers moet leveren om bijvoorbeeld een 10% *return on investment te realiseren*. Soms zijn die inspanningen en gevolgen onaanvaardbaar groot. Mensen haken af, belanden in depressies, kampen met ongelooflijke stress etc. wat de overheid gigantisch veel geld kost via de sociale zekerheid. Ik ben van mening dat deze weg niet de juiste is.

**Bernard Fornoville:** Eén van de problemen binnen de sociale economie is dat de begeleiding en ondersteuning bij sociale innovatie in de sector nog niet ver genoeg staat. We beschikken over weinig of geen specifiek professionalisme om dit soort sociaal-innovatieve initiatieven te ondersteunen. Je herkent ze "met de ellebogen".

**Gert Vrijens:** Jaren geleden zijn de knapste koppen op zoek gegaan naar modellen om pijn te kunnen meten, voor onderzoek naar chronische pijn. Niemand dacht dat dat mogelijk zou zijn, maar het is hen uiteindelijk wel gelukt. Vanuit verschillende hoeken merken we dat men werkt aan een model dat de return van ons soort ondernemen moet kunnen meten. De reguliere en de sociale economie zullen elkaar moeten vinden in de ontwikkeling van zo'n model. Misschien niet evident, maar het zal hard nodig zijn.

**Bart De Smet:** Een denkplaatje waar ik nu spontaan ter plaatse op kom, is het mechanisme dat wereldwijd werd uitgewerkt in het kader van het Kyotoverdrag, waarbij je voor investeringen in een CO<sub>2</sub>-reducerend project betaald wordt in *carbon credits*. Dit zou ook mogelijk zijn binnen de sociale economie: een private investeerder stopt geld in een project met *sociale return* – die we tegen dan meetbaar hebben gemaakt – en krijgt daarvoor cheques terug die hij bij de overheid kan incashen.

---

**Dirk Rombaut:** In het kader van sociale innovatie is dit inderdaad een goed model om startkapitaal te verzamelen. Een andere concrete piste kan zijn om het toepassen van de notionele interestaftrek te koppelen aan het gerealiseerde sociale rendement van de onderneming.

**Bernard Fornoville:** Of de aanleg van sociale reserves met niet-uitkeerbare winsten, behaald mede dank zij overheidstussenkomst.

**Gert Vrijens:** Met in het achterhoofd dat *carbon credits* de laatste jaren het nieuwe goud is voor milieuvervuilende bedrijven, om niet te spreken over de Eco-traders. Als we er dan toch in slagen de toegevoegde waarde van *social responsible business development* te meten, kunnen we ze evengoed koppelen aan fiscale heffingen.

**Bart De Smet:** Daarmee voldoet ze meteen aan haar doelstellingen van integratie en investeren in volwaardige jobs. Maar hoe nobel ik deze ingesteldheid ook vind, ik vind ze ook enorm naïef. Het zou *wishful thinking* zijn om te zeggen dat we op deze manier veel mensen over de streep gaan trekken om ook sociaal ondernemer te worden. Het economische is té belangrijk, de financiële *return* is dé absolute voorwaarde, de sociale *return* is mooi meegenomen. De grote fout van de sociale economie en reden voor haar marginalisering is precies dat ze de nadruk te sterk legt op haar andere doelstellingen dan de economische.

**Dirk Rombaut:** Ik ben ervan overtuigd dat een economische focus een sociale dimensie absoluut niet in de weg staat. Ik kan enkel voor mezelf spreken en dan zeg ik dat voor mij persoonlijk de sociale dimensie van Passwerk een zeer belangrijke motivator is, maar voor *Passwerk* als bedrijf is de economische insteek het absolute vertrekpunt.

**Bernard Fornoville:** Het klopt toch wel dat de sociale economie als sector, los van enkele individuele projecten, economisch vaak onderproductief is.

**Gert Vrijens:** Daar maken we met Freedom Of Movement net het verschil, wij slagen er wel in de nodige financiële return gekoppeld aan de marktconforme voorwaarde te leveren. Ook om onze hulpmiddelen te markeren voorzien we de nodige marges voor distributie en retailers. En toch slagen we erin *premium products* op de markt te krijgen, ontwikkeld met en gemaakt door mensen met een handicap.

*Even iets anders. Was een jaar geleden "sociale economie" nog een volledig onbekende term voor Freedom of Movement en Passwerk?*

**Dirk Rombaut:** Ik heb het gevoel dat onze bedrijven (Passwerk en Freedom of Movement) niet zoveel van elkaar verschillen qua insteek. Waar Freedom of Movement vooral technologisch innovatief is zijn wij erg sociaal innovatief bezig, maar in het uitgangspunt en de vertrekvisie lijken mij vrij veel overeenkomsten te zitten.

Wat de praktische ondersteuning betreft van bedrijven zoals de onze denk ik dat het echt wel goed zou zijn om gestructureerde ondersteuning te krijgen rond bijvoorbeeld alle steunmaatregelen en regelingen waarop men beroep kan doen.

**Gert Vrijens:** Onze missie is altijd het hart geweest van onze coöperatieve. Zelfs toe we nog vanuit onze vzw werkte stond de mens centraal. Wat niet wegneemt dat het belang van een organisatie als Vosec een ongelofelijke toegevoegde waarde is voor een bedrijf als het onze en we wel varen met een investeerder als Trividend, de eerste risicokapitaalverschaffer die de ballen heeft om te investeren in een preseed fase van een nieuw bedrijf als het onze.

*Waarbij hebben Freedom of Movement en Passwerk verdere ondersteuning nodig?*

**Dirk Rombaut:** Wat betreft perscontacten hebben we alles zelf moeten uitzoeken, waarom kunnen bedrijven als de onze eens niet gemeenschappelijk naar hen toestappen? En waarom geeft de overheid niet eens een krachtig signaal door onze sociale producten en diensten systematisch zelf af te nemen? De overheid zou zeker ook een belangrijke rol kunnen spelen in het promoten van lokale "fair trade" en "fair services" die wij leveren.

**Gert Vrijens:** De enige manier om economisch rendabel over onze producten te communiceren, is eerst te zeggen: "sexy en trendy producten of diensten" en pas in een tweede fase "gemaakt door en voor ...".

We hebben nood aan een nieuwe insteek, geen goodwill of sympathie maar exclusiviteit.

**Bernard Fornville:** Het succes van jullie projecten zit hem in de integraliteit: Jullie hebben een markt gezocht waar het product aansluit bij de mensen die het maken. Jullie filosofie zit in het project ingebakken, zoals het Antwerpse restaurant waar je in het donker mag eten en bediend wordt door blinde obers. Dat keert de logica van de afhankelijkheid om. Maar het kan evengoed in de modewereld, in de thuiszorg of in de energieopwekking. Die filosofie wordt niet bepaald door subsidies die al dan niet mee komen spelen, maar door de mensen die er hun nek voor willen en durven uitsteken.

En dit zijn nu net de ondernemers met wie wij heel graag samen investeren!

Redactie: Vosec en Trividend

[www.freedomofmovement.com](http://www.freedomofmovement.com)

[www.passwerk.be](http://www.passwerk.be)

[www.pmv.eu](http://www.pmv.eu)

[www.trividend.be](http://www.trividend.be)

[www.vosec.be](http://www.vosec.be)

[www.vlaamsinvoegplatform.be](http://www.vlaamsinvoegplatform.be)