

Sociaal ondernemerschap: impact eerst

Author(s)

Hogenstijn, Maarten

Publication date

2024

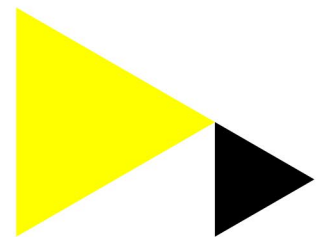
Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hogenstijn, M. (2024). *Sociaal ondernemerschap: impact eerst*. Academische Uitgeverij Eburon. <https://eburon.nl/product/sociaal-ondernemerschap-impact-eerst/>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



Sociaal
ondernemerschap:
impact
eerst

Maarten Hogenstijn

Sociaal ondernemerschap: impact eerst

Sociaal ondernemerschap: impact eerst

Maarten Hogenstijn



Eburon
Utrecht 2024



Hogeschool van Amsterdam

© 2024, Hogeschool van Amsterdam

Hogeschool van Amsterdam

Wibautstraat 3B

1091 GH Amsterdam

Tekst: Maarten Hogenstijn

Eindredactie: Ton Guiking

Vormgeving: Dolna Elija, Kostandenets

Productie en uitgave: Uitgeverij Eburon, Utrecht, www.eburon.nl

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van het Lectoraat Entrepreneurship en het Centre for Economic Transformation (CET) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA).

Website lectoraat Entrepreneurship: www.hva.nl/ondernemerschap

Website Centre for Economic Transformation: www.hva.nl/cet

Feedback of suggesties naar aanleiding van dit boek zijn welkom en kunnen gestuurd worden aan m.hogenstijn@hva.nl

Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	13
Deel 1	
Impact eerst	15
HOOFDSTUK 1	
De nieuwe economie	17
1.1 Het doel van de economie	17
1.1.1 Klassiek perspectief	18
1.1.2 Bredere doelen: maatschappelijke waarde	21
1.2 Nieuw economisch denken	22
1.2.1 Nieuw economisch denken 1: Donuteconomie	22
1.2.2 Nieuw economisch denken 2: Betekeniseconomie	26
1.3 Nieuwe doelen in de praktijk	29
1.3.1 Nieuwe doelen 1: De Sustainable Development Goals (SDG's)	29
1.3.2 Nieuwe doelen 2: Brede welvaart	31
HOOFDSTUK 2	
Definities van sociaal ondernemerschap	34
2.1 Definities vanuit onderzoek	34
2.1.1 Het clusterconcept van Choi en Majumdar	35
2.1.2 De drie inhoudelijke hoofdclusters van Alegre en co-auteurs	37
2.1.3 De drie dimensies van de Europese Commissie	37
2.2 Definities in de Nederlandse praktijk	38
2.2.1 De werkdefinitie van de SER (2015)	39
2.2.2 De definitie van het kabinet (2020)	40
2.2.3 De lidmaatschapseisen van Social Enterprise NL	41
2.2.4 De toelatingseisen van de Code Sociale Ondernemingen	43

2.3	Het verschil tussen sociaal ondernemerschap en ...	44
2.3.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	46
2.3.2	Duurzaam ondernemen	47
2.3.3	Impact ondernemen	49
2.3.4	Ondernemen in het sociaal domein	50
2.3.5	De sociale economie	51
2.3.6	Een sociale firma	53
2.3.7	Een non-profit	53
2.3.8	Een community enterprise, wijkonderneming of bewonersbedrijf	54
2.3.9	Een B Corp	55

HOOFDSTUK 3

	Impactgebieden	58
3.1	Indeling in impactgebieden	58
3.1.1	De ANBI-categorieën van maatschappelijk belang	59
3.1.2	De Sustainable Development Goals	60
3.1.3	De impactgebieden van Social Enterprise NL	61
3.2	Arbeidsparticipatie	61
	Voorbeeld 1: Auticon/Specialisterren	62
	Voorbeeld 2: Vanhulley	63
3.3	Sociale cohesie	65
	Voorbeeld 1: Oma's Soep	65
	Voorbeeld 2: Midwest	66
3.4	Internationale ontwikkeling en fair chain	66
	Voorbeeld 1: Moyee Coffee	66
	Voorbeeld 2: Fairphone	67
3.5	Voedseltransitie en natuurbehoud	68
	Voorbeeld 1: TommyTomato	69
	Voorbeeld 2: Herenboeren	69
3.6	Energietransitie	70
	Voorbeeld 1: Vandebroen	71
	Voorbeeld 2: Aquabattery	71
3.7	Circulaire en duurzame productie	72
	Voorbeeld 1: De Fruitmotor	73
	Voorbeeld 2: vanPlestik	74
3.8	Verbeteren van zorg	74
	Voorbeeld 1: Beleef Dementie	75

Voorbeeld 2: everyone.org (The Social Medwork)	75
3.9 Andere impactgebieden en combinaties van doelen	75
HOOFDSTUK 4	
Impact maken en meten	77
4.1 Wat is impact?	77
4.1.1 Definitie van impact voor sociale ondernemingen	77
4.2 Aan de slag met impact	80
4.2.1 Proces 1: Strategie. Beoogde impact expliciet maken en <i>theory of change</i> uitwerken	81
4.2.2 Proces 2: Impact maken	87
4.2.3 Proces 3: Impact meten	88
4.2.4 Proces 4: Impactrapportage	93
4.2.5 Proces 5: Leren en sturen	95
Deel 2	
Sociaal ondernemen in de praktijk: persoon, organisatie en context	97
HOOFDSTUK 5	
De sociaal ondernemer	99
5.1 Wie zijn het?	99
5.1.1 Kenmerken van sociaal ondernemers	100
5.1.2 De actieve sociaal ondernemers	101
5.1.3 De mensen met sociaal ondernemende intenties	103
5.1.4 Motivatie	104
5.2 Wat moet je kunnen?	104
5.3 Hoe en waar kun je leren sociaal ondernemen?	109
HOOFDSTUK 6	
De sociale onderneming	111
6.1 Waar begin je?	111
6.2 Hoe organiseer je je onderneming?	113
6.3 Stakeholders	116
6.4 Rechtsvorm	120
6.5 Nieuwe en bestaande organisaties	121

HOOFDSTUK 7

Het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap	124
7.1 Korte geschiedenis van sociaal ondernemerschap in Nederland	125
7.2 Sociaal ondernemerschap en de overheid	129
7.2.1 De rijksoverheid	131
7.2.2 Provincies en gemeenten	134
7.2.3 Relaties met de overheid	137
7.3 Sociaal ondernemerschap en de markt	139
7.3.1 Functionele samenwerking	140
7.3.2 Strategische samenwerking	141
7.3.3 Beïnvloeding	144
7.4 Sociaal ondernemerschap en de burgermaatschappij	144
7.5 Multi-stakeholder samenwerkingen	147
7.6 Sociaal ondernemerschap in Nederland vanuit internationaal perspectief	148
7.6.1 Europa en de sociale economie	148
7.6.2 Wereldwijd	151

Deel 3

De toekomst van sociaal ondernemerschap	155
--	-----

HOOFDSTUK 8

Tien kansen voor sociaal ondernemerschap	157
Kans 1: Zorg voor meer en beter onderwijs	159
Kans 2: Vind de missende ondernemers	159
Kans 3: Neem afscheid van de heropreneur en onderneem als team	160
Kans 4: Geef meer aandacht aan social intrapreneurship	160
Kans 5: Ga schalen en kies je favoriete manier(en)	161
Kans 6: Stel eigenaarschap en financiën ter discussie	162
Kans 7: Zet je in voor herkenning en erkenning	163
Kans 8: Ga aan de slag als influencer	164
Kans 9: Doe beter onderzoek en benut dit	165
Kans 10: Kijk over de grens en leer	166

BIJLAGE A

Verder lezen, kijken en luisteren	169
Inspiratie: verhalen van ondernemers en ondernemingen	169
Leren: materialen voor het onderwijs	170
Verdieping: onderzoek naar sociaal ondernemerschap	170
Verdieping: nieuw economisch denken	171
Verdieping: impact	171
Beleid: van EU tot gemeente	172
Stand van zaken: de sector en het ecosysteem	172
Internationaal	173

BIJLAGE B

Impact meten in de praktijk: standaarden, registraties en methoden	174
Standaarden voor duurzaamheidsrapportages	174
Registraties met gekoppelde impactmeetinstrumenten	176
Integrale impactmeetmethoden	178
Impactgebied arbeidsparticipatie	181
Impactgebied internationale ontwikkeling en fair chain	187
Impactgebied circulaire en duurzame productie	189
Overige impactgebieden	191
Begrippenlijst	193
Dankwoord	200
Literatuur	202
Index	219

Overzicht kaders

Meer nieuw economisch denken	28
Sociaal en maatschappelijk	39
Groene en sociale wasmachines	56
Open Hiring	64
Het belang van context	68
Gedetailleerde definities van social impact	79
Proportionaliteit van impactmeting	88
Leiderschap in de sociale onderneming	108
Jacques van Marken	126
Typen sociale ondernemingen naar ontstaansgeschiedenis	130
De maatschappelijke BV (BVm)	132
De gemeente Amsterdam	136
Aanbesteden en artikel 2.82	138
Het invullen van social return door sociale ondernemingen	141
Financiering	143
Sociale ondernemingen met elkaar	146
Rekenvoorbeelden SROI	179

Voorwoord

Wat is handig om te weten als je in Nederland aan de slag wilt als sociaal ondernemer, of vanuit een andere positie te maken hebt met sociaal ondernemerschap? Dat is de basisvraag die centraal staat in dit boek.

Dit boek kan goed van pas komen als je een eigen onderneming hebt of wilt opzetten, als je een bestaande onderneming ‘socialer’ wilt maken, als je vanuit beleid met sociaal ondernemerschap te maken hebt, als je docent bent en je in het onderwerp wilt verdiepen, als je studeert én natuurlijk als je gewoon geïnteresseerd bent.

Ik heb dit boek geschreven vanuit mijn rol als docent en onderzoeker op het gebied van sociaal ondernemerschap bij de Hogeschool van Amsterdam. Het is een opvolger van *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip*, dat eind 2018 verscheen.¹ In de bijna zes jaar na de verschijning van deze uitgave heeft het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap in Nederland zich enorm ontwikkeld. Bovendien maak ik zelf sinds 2020 deel uit van het team van de minor Entrepreneurship for Society, waarin studenten leren sociaal ondernemen. In dit onderwijsprogramma hebben we veel ervaring opgedaan met de vragen waar studenten tegenaan lopen als ze met sociaal ondernemerschap aan de slag gaan. Daarom is dit een geheel nieuw boek geworden, met een andere opbouw. Af en toe lees je een fragment dat ook al in *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip* stond.

In dit boek komen regelmatig sociale ondernemingen als voorbeelden langs. Veel ervan komen uit Amsterdam of omgeving. Dat is niet omdat er elders in het land geen mooie sociale ondernemingen te vinden zijn, maar omdat ik als schrijver van dit boek nu eenmaal in Amsterdam werk en daar veel voorbeelden ken.

Er gebeurt ontzettend veel in het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap. Dat betekent dat sommige informatie in dit boek zal verouderen. Ik heb geprobeerd zoveel mogelijk te verwijzen naar plekken waar je recente

1 Hogenstijn, 2018

informatie kunt vinden. Maar houd vooral je ogen en oren open en laat je inspireren door nieuwe ontwikkelingen!

Veel plezier met dit boek. Heb je opmerkingen of suggesties? Laat het weten via de contactgegevens in het colofon.

*Maarten Hogenstijn – Hogeschool van Amsterdam
Amsterdam – mei 2024*

Inleiding

Hoe kun je problemen in de wereld helpen oplossen met behulp van ondernemerschap? Sociaal ondernemers hebben een antwoord op die vraag. Ze maken positieve impact op de wereld, terwijl ze tegelijkertijd succesvol ondernemen. Problemen oplossen is hun doel, het bedrijf hun middel.

Maar sociaal ondernemen is niet gemakkelijk. Als sociaal ondernemer verbind je twee werelden met elkaar. In de wereld van ‘sociaal’ staat maatschappelijk belang voorop, terwijl in de wereld van ‘ondernemerschap’ vooral financieel belang telt – traditioneel gezien tenminste. De twee werelden begrijpen elkaar niet altijd, maar als sociaal ondernemer moet je je wel tot beide verhouden.

Sociaal ondernemerschap is een relatief jong begrip. In Nederland zijn we er pas sinds ongeveer 2010 serieus mee bezig. De ontwikkeling van sociaal ondernemerschap komt sindsdien vooral van onderop, dus van bedrijven en burgers zelf. De overheid bemoeide zich er tot voor kort weinig mee. Dat betekent bijvoorbeeld dat er nog geen rechtsvorm is voor sociale ondernemingen. Je kunt ze niet gemakkelijk in kaart brengen en tellen. Ook is er nog veel verwarring over het begrip.

Dit boek helpt je op weg in de wereld van het sociaal ondernemerschap in Nederland. Twee elementen vormen de kern van sociaal ondernemerschap: het moet gaan om *zelfstandig ondernemerschap* met als doel het *oplossen van een maatschappelijk probleem*. Dat doe je door een zo groot mogelijke netto positieve impact te maken. Vandaar het ‘impact eerst’ in de titel van dit boek.

Dit boek is ingedeeld in drie delen. In de vier hoofdstukken van het eerste deel staat – logischerwijs – impact centraal. Hoe past sociaal ondernemerschap bij nieuwe vormen van economisch denken, waarbij ook maatschappelijke en ecologische impact van economisch handelen worden meegenomen (hoofdstuk 1)? Hoe kun je sociaal ondernemerschap definiëren en wat zijn de verschillen met andere begrippen, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam ondernemen of impact ondernemen (hoofdstuk 2)? Op wat voor thema’s of impactgebieden maken sociale

ondernemingen impact (hoofdstuk 3)? En hoe kun je impact managen en meten (hoofdstuk 4)?

Het tweede deel heeft als titel Sociaal ondernemen in de praktijk: persoon, organisatie en context. Aan elk van die thema's is een hoofdstuk gewijd. Wie zijn de mensen die sociaal ondernemen, welke vaardigheden moet je hiervoor ontwikkelen en waar kun je dat leren (hoofdstuk 5)? Waar begin je als je een sociale onderneming wilt opzetten, hoe organiseer je je onderneming en wat voor typen sociale ondernemingen bestaan er (hoofdstuk 6)? Wat zijn de relaties van sociale ondernemingen met de overheid, de markt en de burgermaatschappij en ten slotte: wat zijn specifieke kenmerken van sociaal ondernemerschap in Nederland, gezien vanuit internationaal perspectief (hoofdstuk 7)?

Het derde en laatste deel biedt een blik in de toekomst van sociaal ondernemerschap. In één hoofdstuk komen tien kansen voor sociaal ondernemerschap aan bod (hoofdstuk 8). Tot slot vind je achterin een serie tips om verder te lezen, kijken en luisteren en een begrippenlijst.

Deel 1

Impact eerst

‘Verbeter de wereld, begin een bedrijf’.

In die titel van een van de eerste boeken over sociaal ondernemerschap in Nederland² lees je de belangrijkste kenmerken van dit type onderneming meteen terug. Het gaat om bedrijven die zelfstandig opereren en als doel hebben om de wereld te verbeteren, of iets specifieker: een maatschappelijk probleem op te lossen.

Dat oplossen doet het bedrijf door een zo groot mogelijke netto positieve maatschappelijke waarde te creëren. Hiervoor wordt vaak het woord impact gebruikt. Voor sociale ondernemingen staat impact voorop in het bedrijf. Zo heeft de Code Sociale Ondernemingen, die geldt als een soort keurmerk, als slogan ‘Impact first’.

Om te begrijpen wat sociale ondernemingen zijn – en ook wat ze niet zijn – is het noodzakelijk om het begrip impact verder te verkennen. Daarom staat impact centraal in dit eerste deel. In vier hoofdstukken komen verschillende elementen aan de orde.

In hoofdstuk 1 draait het om ‘oude’ en ‘nieuwe’ vormen van economisch denken. Wat zijn de belangrijkste kenmerken? Wat voor doelen passen daarbij? En waarom past sociaal ondernemerschap goed bij nieuwe vormen van economisch denken en nieuwe doelen?

2 Verloop & Hillen, 2013

Hoofdstuk 2 gaat over definities van sociaal ondernemerschap. Wat zegt de wetenschap hierover? Welke definities worden gebruikt in de praktijk? En hoe onderscheidt sociaal ondernemerschap zich van andere begrippen zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen of impact ondernemen?

In hoofdstuk 3 komen problemen die sociale ondernemingen willen oplossen aan de orde, ofwel de gebieden waarop ze impact willen maken. Welke impactgebieden zijn er en wat zijn voorbeelden van sociale ondernemingen die daarop actief zijn?

Hoofdstuk 4 gaat tenslotte over het begrip impact. Hoe kun je impact managen en hoe kun je meten wat je als sociale onderneming bereikt?

Hoofdstuk 1

De nieuwe economie

De term sociaal ondernemerschap combineert twee werelden met elkaar. Het woord sociaal wijst op de maatschappij, terwijl het woord ondernemerschap wijst op de economie. Een sociale onderneming wil maatschappelijke problemen helpen oplossen en tegelijkertijd genoeg geld verdienen om goed te kunnen functioneren in de economie. Je werkt dus tegelijkertijd aan meerdere doelen, op sociaal én economisch vlak.

Dat werken aan meerdere doelen tegelijk past slecht bij ‘oude’ manieren van denken over de economie, waarin vooral het verdienen van geld centraal staat. Het past juist goed bij ‘nieuwe’ manieren van denken over economie, waarin het over meer dan geld gaat.

In dit hoofdstuk lees je meer over het ‘oude’ en ‘nieuwe’ denken over de economie. Beide manieren van denken verschillen sterk in hun kijk op ondernemerschap.

Je leest allereerst over de basis: wat is nu eigenlijk het doel van de economie? Daarna komen oude en nieuwe vormen van denken aan de orde. Bij de nieuwe vormen horen ook nieuwe doelen, waarover je aan het eind van het hoofdstuk meer leest.

1.1 Het doel van de economie

Wat is het doel van de economie? Neem even de tijd om voor jezelf een antwoord te bedenken. Dezelfde vraag is ook diverse keren voorgelegd aan vierdejaars studenten commerciële economie, die een gastcollege over sociaal ondernemerschap kregen. In figuur 1.1 zie je de antwoorden van één groep. Termen als groei, geld, welvaart en middelen komen veel voor.



FIGUUR 1.1 Antwoorden van studenten op de vraag naar het doel van de economie³

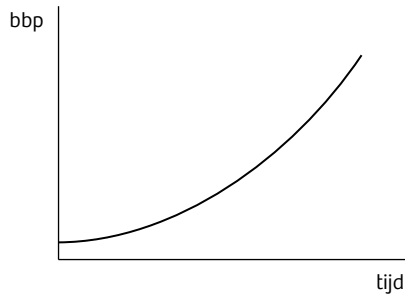
Het overgrote deel van de vierdejaars studenten commerciële economie bleek niet eerder nagedacht te hebben over het doel van de economie. Dat deze basisvraag niet aan de orde komt, is een teken dat er bij die studie vooral vanuit één perspectief naar de economie gekeken wordt. Dit ‘oude’ of klassieke perspectief vormt al vele jaren de kern van wat je op school leert bij vakken als economie, handel of bedrijfseconomie.

1.1.1 Klassiek perspectief

De economische visie waarmee je op de meeste scholen ‘opgevoed’ wordt is het klassieke of neoliberale perspectief. Bij deze manier van denken passen een aantal kernbegrippen en aannames:

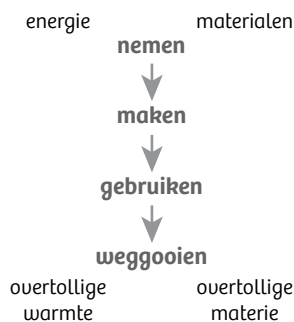
1. Economische groei is het belangrijkste doel. Die groei wordt uitgedrukt in geld en de belangrijkste indicator is het bruto binnenlands product (bbp). Dat is simpel gezegd al het geld dat in een land wordt verdiend bij elkaar opgeteld.
2. Als je het hebt over waarde, dan bedoel je financiële waarde, oftewel geld. Veel geld hebben betekent een hoge welvaart.
3. Welvaart en groei zijn onbegrensd (zie figuur 1.2). Er is geen grens aan de groei omdat bijvoorbeeld grondstoffen opraken. De aanname is dat innovatie dan zorgt voor nieuwe mogelijkheden.

³ De input is in de klas verzameld via de interactieve app Mentimeter



FIGUUR 1.2 Oneindige groei van het bbp⁴

4. Prijzen komen tot stand door vraag en aanbod op een vrije markt. Zo worden goederen en diensten het meest efficiënt verdeeld.
5. Mensen zijn rationele wezens die telkens de op dat moment voor hen verstandigste economische keuzes maken.
6. De rol van de overheid is zo klein mogelijk. De overheid zorgt met leger en politie voor veiligheid van het land en haar burgers, maar moet zich verder met zo min mogelijk zaken bemoeien – en zeker niet met de economie.
7. De bovengenoemde principes leiden tot een lineaire economie. Dat betekent dat er een cyclus is van nemen, maken, gebruiken en weggooien: ‘win de mineralen, metalen, biomassa en fossiele brandstoffen van de aarde; maak er producten van; verkoop die producten aan de consumenten, die ze – vermoedelijk eerder dan later – weg zullen gooien’.⁵ (zie figuur 1.3).



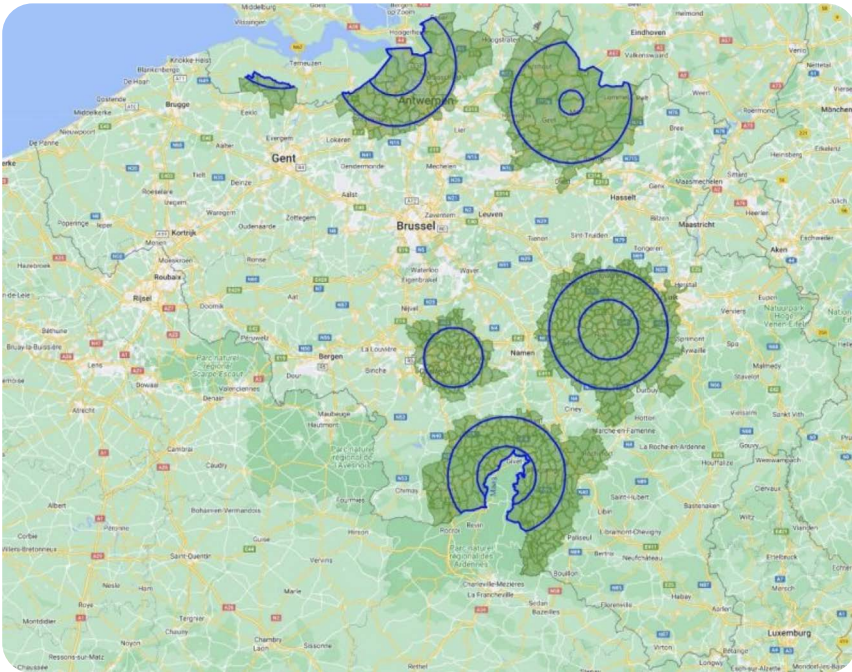
FIGUUR 1.3 Lineaire economie⁶

4 Bron figuur: Raworth, 2017, p. 43

5 Raworth, 2017, p. 201

6 Bron figuur: Raworth, 2017, p. 202

8. Negatieve gevolgen van je handelen beschouw je als negatieve externaliteiten. Dit zijn gevolgen waarvan je de kosten zo veel mogelijk op anderen probeert af te wentelen, zodat jij meer winst overhoudt. Voorbeeld is de uitstoot van CO₂. Dit heeft negatieve gevolgen voor het milieu en werkt klimaatverandering in de hand. Maar de kosten daarvan liggen niet bij de uitstoter zelf. Ze worden gelegd bij de maatschappij als geheel. Een ander klassiek voorbeeld is het kiezen van een locatie voor een kerncentrale. Vaak worden deze zo dicht mogelijk bij een grens gebouwd. Als er dan onverhoopt iets misgaat, ligt een groot deel van de negatieve gevolgen (en de kosten daarvan) over de grens, in een ander land. Kijk bijvoorbeeld maar naar de locatie van de kerncentrale in het Franse Chooz (de meest zuidelijke op de kaart, zie figuur 1.4).



FIGUUR 1.4 Nucleaire noodplanningszones in België⁷

7 Bron figuur: <https://nucleairrisico.be/nl/nucleaire-noodplanningszones>

Deze acht begrippen en aannames zijn kernpunten van klassiek economisch denken. Nieuwe vormen van economisch denken hebben een ander antwoord op de vraag wat het doel van de economie is. Dat leidt ook tot andere antwoorden op de vraag wat waarde is in de economie, en hoe je die meet.

1.1.2 **Bredere doelen: maatschappelijke waarde**

In veel nieuwe economische benaderingen staat het begrip duurzaamheid centraal. Een doel van de economie is dan om bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Een belangrijk startpunt van veel vormen van nieuw economisch denken is het rapport *Our Common Future* van de commissie-Brundtland, dat in 1987 verscheen. Daarin wordt duurzame ontwikkeling gedefinieerd als ‘een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen’.⁸

Als je duurzame ontwikkeling koppelt aan ondernemerschap, hoor je al snel de termen *triple bottom line* of de 3 P’s genoemd.⁹ Bedrijven richten zich dan op het creëren van maatschappelijke waarde (*People*), ecologische waarde (*Planet*) en financiële waarde (*Profit*). In latere benaderingen is de P van *Profit* (winst) vaak ingeruild voor het iets bredere concept *Prosperity* (welvaart).¹⁰

Voor sociale ondernemingen is het oplossen van maatschappelijke problemen de kern. Tegelijk moet een sociale onderneming genoeg geld opleveren om tenminste te blijven voortbestaan. De doelstellingen liggen dus per definitie op meerdere vlakken. Daarom worden sociale ondernemingen ook wel omschreven als *hybride* organisaties.

De focus op maatschappelijke problemen sluit aan bij het begrip maatschappelijke waardecreatie. Wat is dat precies? Uit een recente overzichtsstudie¹¹ blijkt dat het vijf belangrijke elementen heeft. Maatschappelijke waardecreatie:

1. is afhankelijk van hulpbronnen (*resources*), die je kunt uitwerken in verschillende vormen van kapitaal (financieel en niet-financieel);

8 World Commission on Environment and Development, 1987

9 Elkington & Rowlands, 1999

10 De bedenker van de 3 P’s, John Elkington, heeft enkele jaren geleden flinke bedenkingen geplaatst bij zijn eigen ideeën. Hij is inmiddels van mening dat de term te breed gebruikt wordt en dat de economische systeemverandering die hij voor ogen had niet geholpen wordt door het huidige gebruik van de 3P’s. Zie Elkington, 2018.

11 Lorenzo-Afable, Lips-Wiersma, & Singh, 2023

2. is een proces waaraan verschillende belanghebbenden (*stakeholders*) actief meedoen;
3. ontwikkelt zich binnen de context waarin de sociale ondernemer en onderneming opereren;
4. is gericht op innovatie en verandering;
5. is tijdgebonden.

In de praktijk zie je dat maatschappelijke waarde door sociale ondernemingen breed wordt geïnterpreteerd. Het kan ook over ecologische waarde gaan. De sociaal ondernemer start het proces van maatschappelijke waardecreatie. Maar de ondernemer kan het niet alleen. Resultaten komen alleen tot stand in samenwerking met anderen en met een goed uitgewerkt bedrijfsmodel.

1.2 Nieuw economisch denken

Het nastreven van meerdere vormen van waarde, zoals sociale ondernemingen doen, past goed bij nieuw economisch denken. De verschillende vormen van nieuw economisch denken hebben met elkaar gemeen dat er breder gekeken wordt dan alleen naar geld en financiële waarde. Ook maatschappelijke en ecologische waarde krijgen een belangrijke plaats. Hieronder zijn twee manieren van nieuw economisch denken uitgewerkt: donuteconomie en betekenseconomie. Deze manieren zijn gekozen omdat ze in Nederland veel worden gebruikt. Aan het eind van de bespreking vind je een kader met verwijzingen naar meer vormen van nieuw economisch denken.

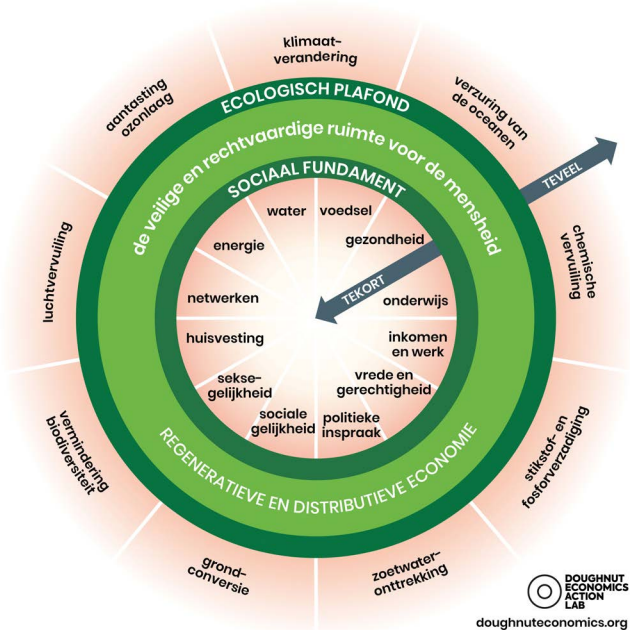
1.2.1 Nieuw economisch denken 1: Donuteconomie

‘Wat als we in de economie nu eens niet begonnen met de gevestigde theorieën, maar met de langetermijndoelen van de mensheid, en van daaruit op zoek gingen naar het economische denken dat ons in staat zou stellen die doelen te verwezenlijken?’¹²

Dat voorstel doet de Britse econoom Kate Raworth in haar boek *Donut-economie*, dat in 2017 verscheen. Raworth werkt dit vervolgens uit in zeven manieren van nieuw economisch denken, die volgens haar passen bij de 21^e eeuw.

12 Raworth, 2017, p. 14

De eerste manier is ‘verander het doel’, waarbij ze stelt dat we weg moeten van het bbp als belangrijkste indicator. Ze tekent haar alternatieve visie in de vorm van een donut, twee cirkels die de twee grenzen aangeven waarbinnen de economie zich volgens haar moet bevinden (zie figuur 1.5). ‘Tussen het sociale fundament van menselijk welzijn [de binnenste cirkel] en het ecologische plafond van planetaire grenzen [de buitenste cirkel] bevindt zich de veilige en rechtvaardige ruimte voor de mensheid (...) Eenvoudig gezegd is het een radicaal nieuw kompas om de mensheid door deze eeuw te loodsen. En het wijst naar een toekomst waarin ieders behoeften worden bevredigd, terwijl tegelijkertijd de levende wereld waarvan we afhankelijk zijn wordt beschermd.’¹³



FIGUUR 1.5 De donut met sociaal fundament en ecologisch plafond¹⁴

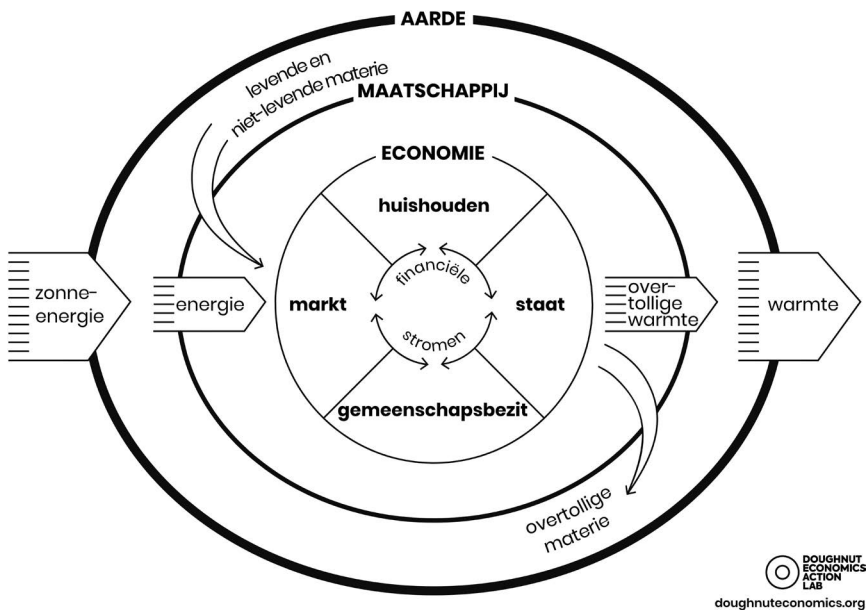
De donut geeft dus op twee manieren grenzen aan: het sociale fundament aan de binnenkant en het ecologisch plafond aan de buitenkant. Raworth heeft uitgewerkt hoe we er voorstaan met betrekking tot die grenzen, voor

13 Raworth, 2017, p. 45

14 Bron figuur: <https://doughnuteconomics.org/tools/doughnut-diagrams-in-25-languages>. Credit: DEAL, Kate Raworth & Christian Guthier (CC-BY-SA 4.0)

de wereld als geheel en voor een groot aantal landen.¹⁵ Het zal geen verrassing zijn: op veel plekken wordt het sociaal fundament niet bereikt en/of gaan we over het ecologisch plafond heen.

De tweede manier van 21^e eeuws economisch denken noemt Raworth ‘zie het grote plaatje’. Ze stelt dat je de economie niet alleen kunt zien als een markt waarop uitwisseling plaatsvindt tussen huishoudens en bedrijven, maar dat je moet kijken naar een economie die is ingebed in de maatschappij en op de aarde. Ze noemt dit ‘ingebedde economie’ (zie figuur 1.6). De kernboodschap is dat je economie nooit los kunt zien van de maatschappij en de aarde.



FIGUUR 1.6 De ingebedde economie¹⁶

Sinds het verschijnen van *De Donuteconomie* in 2017 heeft Raworth veel bekendheid gekregen en de hele wereld rondgereisd. Ook in Nederland is ze een graag geziene gast. Ze heeft de gemeente Amsterdam geadviseerd bij

15 Zie Goodlife.leeds.ac.uk

16 Bron figuur: <https://doughnuteconomics.org/tools/doughnut-diagrams-in-25-languages>. Credit: Kate Raworth & Marcia Mihotich (CC-BY-SA 4.0)

het opstellen van een ‘Amsterdamse stadsdonut’¹⁷. Deze vormt het uitgangspunt voor het Amsterdamse beleid rond circulaire economie.¹⁸

Sinds 2020 is Raworth verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam als *professor of practice* bij de faculteit Business en Economie.¹⁹ Ook heeft ze het Doughnut Economics Action Lab opgezet.²⁰ Daarin draait het om het in de praktijk brengen van de principes van de donuteconomie.

De laatste jaren hebben Raworth en haar team veel aandacht voor de vraag hoe bedrijven aan de slag kunnen met de donuteconomie. Volgens Raworth zijn er vijf ontwerpprincipes voor bedrijven, die op een nieuwe manier ingevuld moeten worden om de stap richting de donuteconomie te zetten:

1. *Purpose* – Dit gaat over het doel dat je als bedrijf nastreeft. Welke betekenis wil je hebben in de maatschappij en op de aarde?
2. *Networks* – Dit gaat over de netwerken waarin je je als bedrijf begeeft. Met wie leg je verbinding en werk je samen?
3. *Governance* – Dit gaat over hoe je bestuur en zeggenschap in je bedrijf organiseert. Bepalen aandeelhouders alles of beslissen (andere) belanghebbenden mee?
4. *Ownership* – Dit gaat over eigendomsverhoudingen. Wie bezit het bedrijf: aandeelhouders of (ook) anderen?
5. *Finance* – Dit gaat over de financiën binnen je bedrijf. Van wie ben je financieel afhankelijk en hoe kijken financiers naar jouw activiteiten?

De *Doughnut Deep Design Tool*²¹ geeft bedrijven handvaten om praktisch aan de slag te gaan met de vijf ontwerpprincipes. Bij het opzetten van een sociale onderneming kun je deze principes goed gebruiken. Daarnaast kunnen ondernemingen die een stap richting duurzaam en sociaal ondernemen willen zetten deze tool toepassen.

17 Doughnut Economics Action Lab (DEAL), *Biomimicry 3.8, Circle Economy & C40*, 2020
18 <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/duurzaamheid/circulaire-economie/>
19 <https://www.hva.nl/over-de-hva/wie-wij-zijn/duurzaamheid/professor-of-practice/maak-kennis-met-professor-of-practice-kate-raworth.html>
20 <https://doughnuteconomics.org/>
21 Sahan et al., 2022

1.2.2 Nieuw economisch denken 2: Betekeniseconomie

Een tweede manier van nieuw economisch denken die de laatste jaren opkomt kun je omschrijven met het begrip betekeniseconomie. In Nederland heeft vooral Kees Klomp, tot 2023 lector aan de Hogeschool Rotterdam en vanaf 2024 verbonden aan Hogeschool Windesheim, hier invulling aan gegeven.

Klomp is geïnspireerd door de ideeën van de Amerikaan Aaron Hurst, die in 2014 het boek *The purpose economy* schreef. Mensen willen dat hun leven betekenis heeft, stelt Hurst. Ze willen zich inspannen voor iets dat groter is dan henzelf en willen dus ook werk dat betekenis heeft. ‘Betekenis geven’ wordt daarmee een belangrijk organisatieprincipe voor de economie.²² Sociale ondernemingen zijn gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen, waardoor ze ‘betekenis geven’ uitstekend kunnen invullen.

In Nederland zijn Kees Klomp en collega’s aan de slag gegaan met het begrip betekeniseconomie en met name de rol van ondernemers daarin. Ze schreven eerst het *Handboek betekenisvol ondernemen*²³ dat een bestseller werd, en vervolgens het boek *Pioniers van de nieuwe welvaart*²⁴. Daarin staan verhalen centraal van ondernemers die vertellen over de praktijk van ondernemen met een maatschappelijke missie. Aan de hand van die ervaringen schetsen de auteurs het bredere verhaal over de betekeniseconomie.

In een latere publicatie gaat Klomp nader in op de uitgangspunten van betekeniseconomie. ‘De Betekeniseconomie is een existentiële economie die ons (individuele, menselijke) levensbestaan koppelt aan het (universele, natuurlijke) levensbestaan. De Betekeniseconomie neemt ecologie als uitgangspunt voor de invulling van een existentieel-veilige economie.’²⁵

Die ecologische uitgangspunten zijn ook cruciaal voor de rol van bedrijven, stelt Klomp. ‘De uiteindelijke waarde van bedrijven in de Betekeniseconomie is de mate waarin zij integraal van betekenis zijn, zakelijk (welvaart), maatschappelijk (welzijn) en persoonlijk (welbevinden). Het ontwerpmodel van bedrijven in de Betekeniseconomie is daarom integraal: het

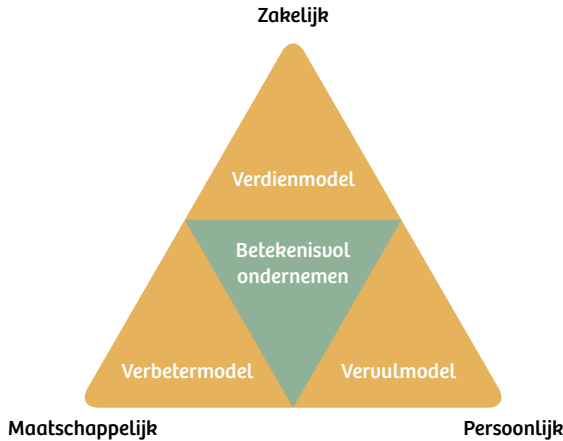
22 Hurst, 2014, p. 22

23 Klomp, Wobben, & Kleijer, 2016

24 Klomp & Maarhuis, 2018

25 Klomp, 2021, p. 13

omvat een (zakelijk) verdienmodel, een (maatschappelijk) verbetermodel en een (persoonlijk) vervulmodel.²⁶ (zie figuur 1.7).



FIGUUR 1.7 Ondernemen in de betekenisconomie: integrale waardecreatie²⁷

Klomp ziet betekenisconomie niet als een nieuwe economische theorie, maar ‘een duiding en bundeling van bestaande en nieuwe economische theorieën die allemaal inhoudelijk fundamenteel afwijken van het neoklassieke economische discours.’²⁸ Hij noemt ook donuteconomie als zo’n nieuwe manier van denken. Er zijn verschillende overeenkomsten met donuteconomie, zoals de andere kijk op het doel van de economie, het belang van de grenzen van de aarde en het ecologische perspectief. Een verschil zit in de nadruk die Klomp legt op de persoon: welbevinden en persoonlijke waarde. Dat verschil zie je ook terug in hoe Raworth en Klomp kijken naar het woord *purpose*. Bij Raworth’s donuteconomie komt het vooral terug als een ontwerpprincipe van bedrijven. Klomp vindt dat het woord *purpose* te simpel wordt gebruikt door bedrijven die een abstract hoger doel opschrijven. Om de verbinding te maken met het persoonlijke wil Klomp naast *purpose* ook het begrip *meaning* meenemen in zijn invulling van ‘betekenis’. Het gaat dan om de koppeling aan (persoonlijke) zingevingsvragen, of zoals Klomp het zelf zegt: zinvinning.

26 Klomp, 2021, p. 100

27 Bron figuur: Klomp, 2021, p. 100 (CC-BY-NC-SA)

28 Klomp, 2021, p. 67

Meer nieuw economisch denken

Wie op zoek is naar meer vormen van nieuw economisch denken, heeft volop keuze. Hieronder lees je voor een aantal benaderingen het belangrijkste uitgangspunt en waar je meer kunt lezen.

- ▷ *Wellbeing economics* (welzijnseconomie). Uitgangspunt is een economie die mens en planeet dient: zaken als welzijn, waardigheid, gezondheid, geluk, eerlijkheid, participatie en de natuur staan dus centraal. Katherine Trebeck is een van de grondleggers en sinds 2018 zet de Wellbeing Economy Alliance zich in voor het verspreiden van dit gedachtengoed.²⁹
- ▷ *Regenerative economics* (regeneratieve economie). Uitgangspunt is een economie waarin het regenereren van levende systemen centraal staat, vanuit een holistische blik en met ontwerpprincipes die vanuit de natuur komen. De Amerikaanse ex-bankier John Fullerton is een van de grondleggers van dit denken en schreef hierover het boek *Regenerative capitalism*.³⁰
- ▷ *Degrowth economics* (letterlijk: ontgroei-economie). Uitgangspunt is dat we overschakelen naar een economie die geen groei nodig heeft en dat de materiaal- en energietoevoer van de economie weer in balans komt met de levende wereld. Jason Hickel werkt dit uit in zijn bestseller *Less is more: how degrowth will save the world*.³¹
- ▷ *Economy for the Common Good* (gemene-goed-economie). Uitgangspunt is het streven naar welzijn en welbevinden van alle mensen inclusief hun leefomgeving, oftewel het gemene goed. Grondlegger Christian Felber heeft dit in het boek *Ware winst* onder meer uitgewerkt in een Gemene-Goed-Balans, waarop je als bedrijf rond allerlei waarden kunt meten of je goed of slecht scoort.³²
- ▷ *Ecological economics* (ecologische economie). Uitgangspunt is dat onze productie en consumptie de grenzen van de aarde niet overstijgt. Grondleggers Daly en Farley³³ vergelijken de aarde met een schip, en de materiële productie van de economie als lading. Een schip dat te zwaar beladen is, kan niet veilig de zee op.

29 Zie <https://weall.org/> Fioramonti et al (2021) schreven een artikel waarin wellbeing economy wordt uitgelegd.

30 Fullerton, 2015

31 Hickel, 2020. Dit boek is ook in het Nederlands vertaald onder de titel *Minder is meer*.

32 Felber, 2017. *Ware winst* werd in 2017 in het Nederlands gepubliceerd; de eerste versie van het originele boek in 2010 in het Duits. Zie voor meer info <https://www.ecogood.org/>

33 Daly & Farley, 2011 [2004]

1.3 Nieuwe doelen in de praktijk

Deze nieuwe vormen van denken over de economie hebben met elkaar gemeen dat ze verbinding leggen tussen economie, mensen, de maatschappij en de aarde. Ze laten zien dat je waarde op meer manieren kunt uitdrukken dan alleen met geld.

Bij steeds meer organisaties zie je inmiddels wel iets terug van deze bredere blik op de economie. Zo bleek in 2022 dat 98% van de Nederlandse organisaties aandacht heeft voor duurzaamheid, waarvan 69% zelfs veel of heel veel aandacht.³⁴

Bij de bredere blik op de economie horen ook nieuwe doelen. Economische groei, gemeten in het bbp, is niet langer de enige manier om te meten hoe het gaat met de economie. Twee concepten die passen bij een bredere set doelen en in Nederland veel gebruikt worden, zijn de *Sustainable Development Goals* (SDG's) en brede welvaart.

1.3.1 Nieuwe doelen 1: De Sustainable Development Goals (SDG's)

Als je aan de slag gaat met sociaal of duurzaam ondernemerschap, zul je al snel de term SDG horen. Dit staat voor *Sustainable Development Goals* ofwel Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. Het is een lijst met zeventien doelen die de wereld in 2030 bereikt zou moeten hebben (zie figuur 1.8). De



FIGUUR 1.8 De Sustainable Development Goals (SDG's)

34 Van den Berg et al., 2023, p. 24

lijst is opgesteld door de Verenigde Naties en in 2015 hebben alle landen toegezegd deze doelen na te streven.

De 17 doelen vormen de wereldwijde agenda voor duurzame ontwikkeling voor iedereen. Ze gelden voor overheid, bedrijfsleven, goede doelenorganisaties en individuele burgers. Steeds meer ondernemingen verbinden zich aan één of meerdere van deze doelen. Soms rapporteren ze ook wat ze bereiken. Er zijn zelfs bedrijven die in hun naam verwijzen naar een doel, zoals Project8 (gericht op het begeleiden naar werk van nieuwkomers).³⁵

De verwachting is dat het verbinden met SDG's de komende jaren alleen maar toeneemt.

De doelen kun je onderverdelen in vijf thema's, in het Engels gekoppeld aan 5 P's:

- ▷ *People*: sociale of maatschappelijke doelen, bijvoorbeeld geen armoede (SDG1), geen honger (SDG2), goed onderwijs (SDG4).
- ▷ *Planet*: ecologische of milieudoelen, bijvoorbeeld actie tegen klimaatverandering (SDG13), zorg voor al het leven onder water (SDG14) en op het land (SDG15).
- ▷ *Prosperity*: doelen op het gebied van welvaart of economie, bijvoorbeeld fatsoenlijk werk en economische groei (SDG8), verantwoordelijke productie en consumptie (SDG12).
- ▷ *Peace*: het zorgen voor vrede, gerechtigheid en sterke instituties (SDG16).
- ▷ *Partnerships*: samenwerking om alle doelen te bereiken (SDG17).

De zeventien doelen zijn verder uitgewerkt in 169 subdoelen en daar zijn weer 241 indicatoren aan gekoppeld. Er zijn dus volop mogelijkheden om te meten hoe het gaat met het bereiken van de doelen. Wereldwijd verscheen eind 2023 een overzicht, waaruit bleek dat er nog heel veel werk aan de winkel is.³⁶ 'De wereld is ver verwijderd van het goede spoor', schreven de onderzoekers. 'Zonder dringende koerscorrectie en versnelling zal de mensheid te maken krijgen met langdurige perioden van crisis en onzekerheid. Die worden veroorzaakt door armoede, ongelijkheid, honger, ziekte, conflict en rampen en versterken diezelfde thema's ook nog eens.'³⁷ Met een po-

35 Zie project8.work

36 Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, 2023

37 Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, 2023, p. xviii, eigen vertaling

sitieve bril betekent dit dat er veel kansen zijn voor sociale ondernemingen die deze problemen helpen oplossen.

Ook landen, regio's, organisaties en bedrijven rapporteren regelmatig hoe het ervoor staat met het bereiken van de SDG's. In Nederland stelt het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) jaarlijks de *Monitor Brede Welvaart en de Sustainable Development Goals* op.³⁸ In 2022 liet Amsterdam als eerste Nederlandse gemeente in een *Voluntary Local Review* zien hoe de stad er voorstaat, waarbij een aantal Amsterdamse sociale ondernemingen als goede voorbeelden in het zonnetje werd gezet.³⁹ In 2023 volgde Rotterdam.⁴⁰ Voor ondernemers die verder in de SDG's willen duiken heeft platformorganisatie SDG Nederland een praktisch stappenplan online gezet om SDG's te integreren in je organisatie.⁴¹

Veel sociale ondernemingen koppelen hun doelstellingen al aan de SDG's. In een onderzoek in 2021 is gevraagd aan welke SDG's Nederlandse sociaal ondernemers bijdragen. De drie meest genoemde SDG's zijn:⁴²

- ▷ SDG 8: Eerlijk werk en economische groei (door 61% genoemd)
- ▷ SDG 3: Goede gezondheid en welzijn (door 58% genoemd)
- ▷ SDG 10: Ongelijkheid verminderen (door 48% genoemd)

Dit overzicht geeft meteen een eerste beeld van de gebieden waarop Nederlandse sociale ondernemingen problemen willen oplossen (zie hoofdstuk 3).

1.3.2 Nieuwe doelen 2: Brede welvaart

Een tweede nieuwe doelstelling voor de economie is brede welvaart. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) definieert dit als volgt: 'Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven hier en nu en de mate waarin deze ten koste gaat van de brede welvaart van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld.'⁴³ Je ziet in deze definitie een duidelijke verwijzing naar het Brundtland-rapport over duurzame ontwikkeling.

38 Centraal Bureau voor de Statistiek, 2023. Deze Monitor verschijnt jaarlijks op 'Verantwoordingsdag', de derde woensdag in mei. Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals>

39 Hogenstijn et al., 2022. Dit rapport kwam voort uit een samenwerking tussen de gemeente en de Hogeschool van Amsterdam.

40 Gemeente Rotterdam, 2023

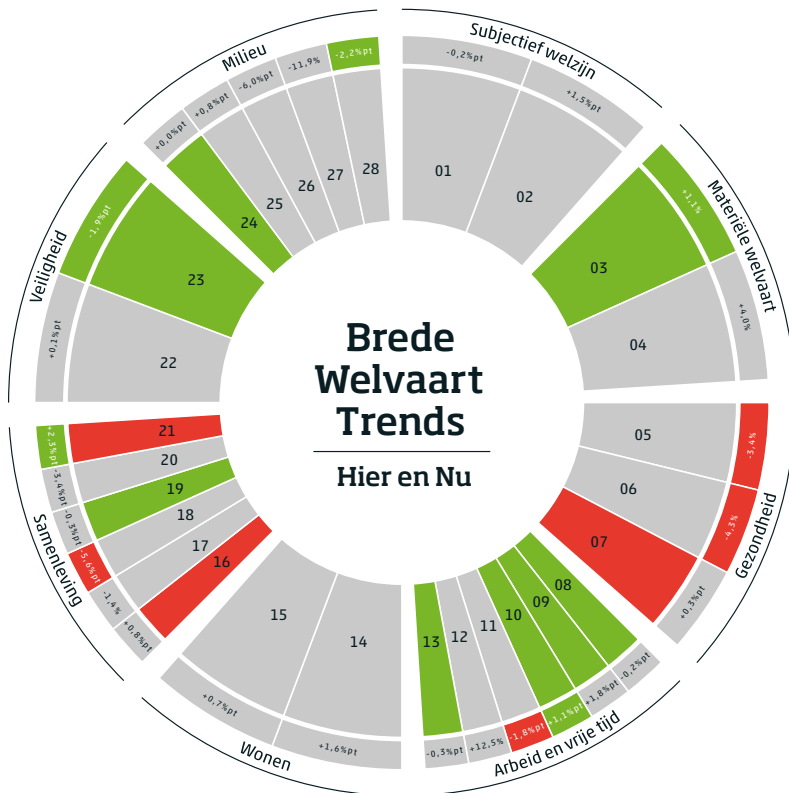
41 <https://www.sdg nederland.nl/stappenplan/>

42 Gegevens uit de Social Enterprise Monitor 2021-2022 (Social Enterprise NL 2022, p. 5).

43 <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals-2023/toelichting/definities>

Sinds 2018 wordt jaarlijks in kaart gebracht hoe het gaat met de brede welvaart in Nederland. Dat gebeurt op drie vlakken:

1. *Hier en nu*: Hoe is de kwaliteit van leven hier en nu? Dat wordt gemeten door naar acht thema's te kijken. In figuur 1.9 zie je een overzicht: groen betekent dat het met dit onderwerp beter gaat, rood slechter en grijs is nauwelijks of geen verandering.
2. *Later*: Wat voor consequenties hebben onze keuzes hier en nu voor volgende generaties? Hiervoor wordt gekeken naar ontwikkelingen van economisch, natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal.
3. *Elders*: wat voor gevolgen hebben onze keuzes hier en nu voor mensen in andere landen? Daarvoor wordt gekeken naar twee hoofdthema's: handel en hulp; en milieu en grondstoffen.



FIGUUR 1.9 Brede welvaart 'hier en nu', 2023⁴⁴

44 Bron figuur: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2023

Naast de Rijksoverheid vinden ook veel gemeenten brede welvaart een belangrijk thema. In de praktijk blijkt het nog moeilijk om mooie woorden over brede welvaart om te zetten in concreet beleid.⁴⁵ Dat kan kansen bieden voor sociale ondernemingen. Als je concreet kunt maken dat je bijdraagt aan brede welvaartsdoelen, help je de overheid om haar doelen te bereiken. Dat vormt een positieve basis voor samenwerking met de overheid (zie ook hoofdstuk 7).

Tegelijkertijd gaat brede welvaart over bijna alles. Als onderneming kun je natuurlijk niet alle problemen in de wereld oplossen, maar leg je de nadruk op één of enkele dimensies van brede welvaart. Maar let op: je acties op één dimensie kunnen negatieve bijeffecten hebben voor andere dimensies van brede welvaart. Stel je bijvoorbeeld voor dat je een nieuwe machine ontwikkelt waarmee je een vorm van zwaar werk automatiseert. Hierdoor verdwijnt een 'slechte' vorm van arbeid, maar komen tegelijk mensen zonder inkomen te zitten. Op deze negatieve gevolgen kan de overheid dan actie ondernemen (bijvoorbeeld door uitkeringen te geven), maar dit kan ook weer nieuwe mogelijkheden opleveren voor andere ondernemingen (die bijvoorbeeld omscholing aanbieden).⁴⁶

Tot zover deze bespreking van twee vormen van nieuw economisch denken met nieuwe doelen voor de economie. Het is goed je ervan bewust te zijn dat er verschillende vormen van economisch denken bestaan en dat deze elk een eigen definitie hebben van wat de economie en haar doel(en) zijn. Dat bepaalt bijvoorbeeld hoe je tegen het begrip waarde aankijkt.

Bedrijven die het oplossen van een maatschappelijk of ecologisch probleem voorop stellen passen niet goed in het klassieke economische denken en mensen die deze 'oude' manier van denken toepassen, begrijpen sociaal ondernemen vaak niet goed. Volgens deze manier van denken ben je óf een onderneming, en dan ben je per definitie puur op financiële winst gericht, óf een goed doel. Een hybride tussenvorm past niet in dit denken.

Sociale ondernemingen passen daarentegen prima in nieuwe manieren van denken over economie, waarin waarde een breder begrip is en naast financiële waarde ook maatschappelijke of ecologische waarde belangrijk is.

In het volgende hoofdstuk staat de vraag centraal hoe je een sociale onderneming nu precies definieert.

45 Van Geest & Hers, 2024

46 Stam, 2022, p. 34

Hoofdstuk 2

Definities van sociaal ondernemerschap

Een sociale onderneming is een zelfstandig bedrijf dat een maatschappelijk probleem wil oplossen door impact te maken, zo las je al in de inleiding. Dat is een mooie werkdefinitie, maar heel precies is deze nog niet. Wanneer ben je zelfstandig als bedrijf? Wat zijn maatschappelijke problemen, en wat niet? En hoe zorg je dat het oplossen van zo'n probleem voorop staat en blijft staan in je onderneming?

In dit hoofdstuk staan definities centraal. Wetenschappers discussiëren al jaren over de definitie van de sociale onderneming en van sociaal ondernemerschap. Je leest hier kort over, maar de nadruk ligt op de praktijk in Nederland: welke definities worden hier gebruikt?

Aan het einde van dit hoofdstuk lees je over de verschillen tussen sociaal ondernemerschap en andere begrippen, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen of impact ondernemerschap.

2.1 Definities vanuit onderzoek

Sociaal ondernemerschap is voor onderzoekers nog steeds een relatief nieuw onderwerp. In de Verenigde Staten houden ze zich er sinds eind jaren negentig mee bezig, in Europa sinds begin deze eeuw en in Nederland sinds ongeveer 2010. In die jaren is er veel energie gestoken in debatten over definities.⁴⁷ Gelukkig is er de laatste jaren meer duidelijkheid gekomen.

⁴⁷ In 2010 verscheen een overzichtsartikel waarin 37 definities werden besproken (Dacin, Dacin, & Matear, 2010) en dat later heel veel geciteerd werd. Ook andere auteurs zetten in deze periode verschillende definities op een rij en analyseerden deze (Short, Moss, & Lumpkin, 2009; Zahra et al., 2009; Bacq & Janssen, 2011).

Dat komt zometeen, eerst een waarschuwing. Als je op zoek bent naar één definitie van sociaal ondernemerschap of de sociale onderneming die alle andere definities overbodig maakt, dan zal je teleurgesteld worden. In het ICSEM-project (dat staat voor *International Comparative Social Enterprise Models*) is van 2013 tot 2020 onderzoek gedaan naar sociaal ondernemerschap in zo'n 60 landen over de hele wereld. Een belangrijke conclusie van het project is dat het onmogelijk is om tot één definitie van de sociale onderneming te komen.⁴⁸ De hoofdonderzoekers noemen het zelfs een 'val' om tijd en moeite te blijven steken in het zoeken naar zo'n definitie. 'Het bereiken van dit doel wordt vaak gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor vooruitgang van het onderzoeksveld rond sociale ondernemingen in de richting van duidelijkheid (van grenzen), meetbaarheid (van inputs en outputs) en legitimiteit (in de ogen van alle actoren). Maar degenen die niet met diversiteit van sociale ondernemingen kunnen leven, zullen met grote problemen te maken krijgen als ze ontdekken dat veel sociale ondernemingen in feite hybride organisaties zijn, die op of dichtbij grenzen leven.'⁴⁹ De invulling van de begrippen sociaal ondernemerschap en sociale onderneming verschilt per land.

Toch heeft onderzoek wel degelijk meer zicht opgeleverd op de belangrijkste elementen van een definitie. Hieronder lees je over drie manieren om orde te brengen in definities van sociaal ondernemerschap:

1. Het clusterconcept van Choi en Majumdar
2. De drie inhoudelijke hoofdclusters van Alegre en collega's
3. De drie dimensies van de Europese Commissie

2.1.1 Het clusterconcept van Choi en Majumdar

De Indiase onderzoekers Nia Choi en Satyajit Majumdar schreven in 2014 een artikel over definities van sociaal ondernemerschap.⁵⁰ Ze constateerden allereerst dat sociaal ondernemerschap een concept is waarvoor het vrijwel onmogelijk is een eenduidige definitie te bereiken. Daarom besloten ze sociaal ondernemerschap te bekijken als 'clusterconcept': een begrip dat uit verschillende subconcepten bestaat (zie figuur 2.1).

De analyse van Choi en Majumdar leidt tot een indeling van sociaal ondernemerschap in vijf subconcepten:

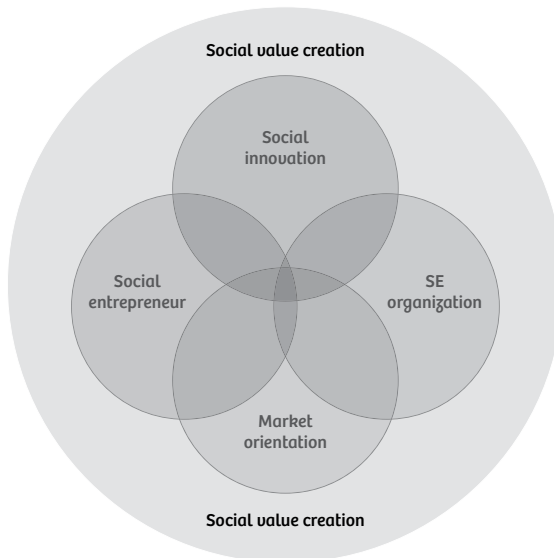
48 Defourny, Nyssens, & Brolis, 2021, p. 333

49 Defourny & Nyssens, 2021a, p. 354

50 Choi & Majumdar, 2014. Tien jaar later is dat artikel ruim duizend keer geciteerd.

1. *social value creation* (maatschappelijke waardecreatie – dit staat altijd centraal in sociaal ondernemerschap)
2. *social entrepreneur* (nadruk op de sociaal ondernemer als persoon)
3. *social entrepreneurship organization* (nadruk op de organisatie van de sociale onderneming)
4. *market orientation* (nadruk op de vraag in hoeverre de sociale onderneming zich op de markt van vraag en aanbod begeeft)
5. *social innovation* (nadruk op het innovatieve, vernieuwende karakter van sociale ondernemingen).

Alleen het eerste subconcept van maatschappelijke waardecreatie is een noodzakelijke voorwaarde voor sociaal ondernemerschap en hoort dus sowieso in een definitie, aldus Choi en Majumdar. Welke van de andere vier concepten ook een rol speelt of spelen, hangt af van de gekozen invalshoek. In figuur 2.1 hebben ze dat zichtbaar gemaakt. Het creëren van maatschappelijke waarde staat altijd centraal en is dus weergegeven in de grote cirkel, de andere vier subconcepten staan in de kleine cirkels daar binnenin.



FIGUUR 2.1 Sociaal ondernemerschap als clusterconcept⁵¹

51 Bron figuur: Choi & Majumdar, 2014, p. 374

De centrale rol van maatschappelijke waardecreatie betekent dat het meten daarvan (impactmeting) essentieel is voor sociaal ondernemerschap. Hierover lees je meer in hoofdstuk 4.

2.1.2 De drie inhoudelijke hoofdclusters van Alegre en co-auteurs

De Spaanse onderzoekers Inés Alegre, Susanna Kislenco en Jasmina Berbegal-Mirabent publiceerden in 2017 een artikel dat als doel had om orde te brengen in de berg definities.⁵² Zij werkten alle drie bij onderzoeksinstituten op het gebied van economie en management en besloten de belangrijkste tijdschriften in hun vakgebieden na te slaan op definities. Ze vonden er uiteindelijk 140. De meeste definities bleken te vallen in drie clusters, die ze noemden naar het element dat centraal staat:

1. *Social & Financial Cluster*: het vermogen om maatschappelijke doelen en financiële prestaties met elkaar te mixen
2. *Community Cluster*: de productie van goederen en diensten ten behoeve van de gemeenschap
3. *Innovation Cluster*: innovatie en het verkennen van mogelijkheden om maatschappelijke waarde te genereren.

Alegre en collega's vinden dat deze drie elementen elk zouden moeten worden opgenomen in een definitie van sociaal ondernemerschap.

Je ziet al overeenkomsten met de analyse van Choi en Majumdar: het belang van maatschappelijke waardecreatie komt terug, net als een aantal subconcepten zoals innovatie en hybriditeit. Het community cluster is bij Choi en Majumdar niet zo duidelijk aanwezig.

2.1.3 De drie dimensies van de Europese Commissie

Tot slot is er de definitie van de Europese Commissie, die voortkomt uit onderzoek van EMES, een netwerk van onderzoekers die zich bezighouden met sociaal ondernemerschap.⁵³ Zij onderscheidden drie dimensies in de

52 Alegre, Kislenco, & Berbegal-Mirabent, 2017

53 EMES is de naam van het eerste Europese onderzoeksproject dat deze onderzoekers begin deze eeuw samenbracht: *L'Emergence des Entreprises Sociales* (letterlijk: de opkomst van sociale ondernemingen). Na afloop bleven de onderzoekers met elkaar verbonden in een netwerk waarvan zowel instituten als individuele onderzoekers lid kunnen worden. De auteur van dit boek is sinds 2019 individueel lid van EMES.

definitie van sociale ondernemingen, die later in opdracht van de Europese Commissie verder zijn uitgewerkt⁵⁴:

1. *De ondernemende of economische dimensie*: Sociale ondernemingen zorgen voor een stabiele productie van goederen en diensten. Ze zijn actief op de markt en nemen risico. De ondernemersdimensie onderscheidt sociale ondernemingen van de publieke sector en van traditionele non-profitorganisaties.
2. *De maatschappelijke dimensie*: Sociale ondernemingen streven expliciet het maatschappelijke doel na om de gemeenschap of een specifieke groep mensen te dienen. Dit maatschappelijke doel moet in de statuten helder worden gedefinieerd. Wat als ‘maatschappelijk’ wordt gedefinieerd, kan in de loop van de tijd veranderen en van plek tot plek verschillen (zie kader: sociaal en maatschappelijk).
3. *De inclusief bestuur en eigenaarschap-dimensie*: Sociale ondernemingen moeten een bestuur en/of organisatiestructuur hebben die ervoor zorgt dat de belangen van alle *stakeholders* (belanghebbenden) goed vertegenwoordigd worden in besluitvormingsprocessen. Om te garanderen dat het maatschappelijke doel voorop staat, moeten sociale ondernemingen grenzen stellen aan de winstverdeling.

2.2 Definities in de Nederlandse praktijk

De hierboven genoemde onderzoeken bieden een mooie lijst aan ingrediënten voor definities van sociaal ondernemerschap en de sociale onderneming. Welke ingrediënten gebruiken we daarvan in Nederland? Er is hier geen juridische vorm voor sociale ondernemingen. Dat betekent dat er ruimte is voor verschillende praktijkdefinities. De volgende vier worden veel toegepast:

1. De werkdefinitie van de SER (2015)
2. De definitie van het kabinet (2020)
3. De lidmaatschapseisen van Social Enterprise NL
4. De toelatingseisen van de Code Sociale Ondernemingen.

⁵⁴ European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion et al., 2020, p. 29-31

Sociaal en maatschappelijk

We spreken in het Engels over *social enterprises* die *social problems* oplossen, terwijl het in het Nederlands gaat over *sociale* ondernemingen die *maatschappelijke* problemen oplossen. Waarom vertalen we *social* de ene keer met sociaal en de andere keer met maatschappelijk?

Het begrip *social* in het Engels heeft een bredere betekenis dan het begrip sociaal in het Nederlands. Daarom is maatschappelijk eigenlijk een betere vertaling. Het zou dus ook consequent zijn om *social entrepreneurship* te vertalen als maatschappelijk ondernemerschap. Maar de term 'maatschappelijk ondernemerschap' heeft in Nederland een moeilijke geschiedenis.

Begin deze eeuw wilde een aantal politieke partijen, onder leiding van het CDA, een aparte rechtsvorm creëren voor maatschappelijke ondernemingen. Ze doelden daarbij op een brede groep organisaties die zich op een ondernemende manier met publieke doelen bezighouden. In 2008 stuurde het kabinet Balkenende-IV een wetsvoorstel naar de Raad van State, maar dit kreeg vanwege allerlei onduidelijkheden veel kritiek en werd uiteindelijk door een volgend kabinet ingetrokken.⁵⁵ Kort na het mislukken van het wetsvoorstel rond de 'maatschappelijke onderneming' kwamen inspirerende verhalen over *social entrepreneurship* vanuit de Verenigde Staten en Groot-Brittannië overwaaien naar Nederland. Omdat de term maatschappelijk ondernemerschap toen beladen was, is ervoor gekozen dit te vertalen als sociaal ondernemerschap. Jarenlang werd de term maatschappelijk ondernemerschap vrijwel niet gebruikt. De term sociaal ondernemerschap is inmiddels breed 'ingeburgerd' en staat ook in dit boek centraal. Mogelijk komt de term maatschappelijk ondernemerschap toch weer terug. Hij is recent onder meer gebruikt in een brief van het kabinet (zie volgende paragraaf) en in nieuwe plannen voor een maatschappelijke BV (zie hoofdstuk 7).

2.2.1 De werkdefinitie van de SER (2015)

De Sociaal-Economische Raad (SER) is een belangrijk adviesorgaan van de regering en publiceerde in 2015 het rapport 'Sociale ondernemingen: een

55 Zie voor het complete verhaal over de maatschappelijke onderneming het proefschrift van Helder (2013).

verkennd advies'. Daarin stelde de Raad: 'Sociale ondernemingen zijn *zelfstandige ondernemingen* die een product of dienst leveren en primair en expliciet een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen'.⁵⁶ De werkdefinitie uit de inleiding is hierop gebaseerd. Deze definitie was tot 2020, toen het kabinet met een uitgebreidere definitie kwam, leidend in de Nederlandse praktijk.

De SER-definitie sluit aan bij een aantal ingrediënten vanuit onderzoek: de nadruk ligt op het subcluster *social enterprise organization* van Choi en Majumdar, op het *Social & Financial cluster* van Alegre en co en op de ondernemende/economische en maatschappelijke dimensies van de Europese Commissie.

Dat betekent dat er ook elementen niet genoemd worden, zoals innovatie. De SER stelt dat sociale ondernemingen vaak innovatieve businessmodellen hebben en innovatief handelen, maar die innovatieve houding *definieert* de onderneming niet. Daarnaast ontbreken het community cluster van Alegre en co en de inclusief bestuur en eigenaarschap-dimensie van de Europese Commissie. Hieraan zie je dat de Nederlandse praktijkbenadering van sociaal ondernemerschap rond de tijd van het SER-advies sterk op het ondernemende aspect gericht was.

2.2.2 De definitie van het kabinet (2020)

In 2020 kwam het kabinet met een uitgebreidere definitie.⁵⁷ De definitie telt zes elementen:

'Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die:

- (a) een product of dienst leveren;
- (b) in plaats van met een winstdoelstelling dit primair en expliciet doen om bij te dragen aan een maatschappelijk doel dat is vastgelegd in haar statuten;
- (c) een deel van de omzet (her)investeren in het bereiken van het maatschappelijke doel en/of beperkt zijn in de verdeling van winst en vermogen, e.e.a. om te garanderen dat het maatschappelijk doel voorgegaat;
- (d) hun relevante stakeholders identificeren en daarmee minimaal jaarlijks in dialoog gaan;

⁵⁶ Sociaal-Economische Raad, 2015, p. 26

⁵⁷ Keijzer, 2020. Het kabinet nam de definitie over uit een onderzoek van KPMG en de Nyenrode Business Universiteit (KPMG/Nyenrode, 2020), waarin de SER-definitie verder werd uitgewerkt.

- (e) transparant zijn op hun website (of op andere wijze mits publiekelijk toegankelijk –zoals in hun jaarverslag) over de meest materiële gecreëerde maatschappelijke waarde; en
- (f) onafhankelijk van de overheid en/of andere entiteiten een eigen strategie kunnen nastreven.’

Je ziet hierin elementen van de werkdefinitie van de SER én ingrediënten vanuit onderzoek terug, met name de drie dimensies van de Europese Commissie.

De ondernemerschapdimensie krijgt vorm in de elementen a en f. De sociale onderneming moet een product of dienst leveren (element a), en dus functioneren als een onderneming. Daarnaast moet het ook een eigen strategie kunnen nastreven (element f), oftewel zelfstandig kunnen opereren als onderneming.

De maatschappelijke dimensie krijgt vorm in de elementen b en c. Het maatschappelijke doel moet voorop staan in de onderneming. Dat borg je op twee manieren: door het doel vast te leggen in je statuten (element b) en door beperkingen te stellen in hoe je met de omzet en winst omgaat (element c).

De inclusief bestuur en eigenaarschap-dimensie (die ontbrak in de SER-werkdefinitie) zie je deels terug in element d. Een sociale onderneming brengt in kaart wie er allemaal belang hebben bij de activiteiten van de onderneming en gaat ook in gesprek met deze partijen. Zo wordt het besturen van de onderneming inclusief gemaakt.

Tot slot is er element e: transparantie. Sociale ondernemingen moeten open rapporteren over wat ze bereiken. Zoals een financieel gedreven onderneming moet rapporteren over de bereikte financiële resultaten, zo moet een sociale onderneming rapporteren over wat in de definitie ‘de meest materiële gecreëerde maatschappelijke waarde’ wordt genoemd. Hiervoor wordt meestal het woord impact gebruikt. Het meten van impact is dus cruciaal voor een sociale onderneming (zie hoofdstuk 4).

2.2.3 De lidmaatschapseisen van Social Enterprise NL

Social Enterprise NL is de belangrijkste organisatie van en voor sociale ondernemingen in Nederland. Deze platformorganisatie bestaat sinds 2012 en heeft inmiddels ruim 400 leden. Om te bepalen wie er lid mag worden gebruikt Social Enterprise NL de definitie van de Europese Commissie als basis. Daarnaast stellen ze een aantal aanvullende eisen.

Op het moment van schrijven (begin 2024) zijn de eisen als volgt.⁵⁸ Allereerst moet je voldoen aan de (iets vereenvoudigde) Europese definitie. Een sociale onderneming:

- ▷ Onderneemt primair vanuit een maatschappelijke missie; impact first
- ▷ Ziet financiële winst als middel (niet als doel)
- ▷ Realiseert impact als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert
- ▷ Is transparant en fair naar iedereen
- ▷ Baseert bestuur en beleid op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.

Dan zijn er een aantal aanvullende eisen. Leden van Social Enterprise NL:

- ▷ Zijn ingeschreven bij de Nederlandse Kamer van Koophandel en minstens één jaar operationeel
- ▷ Hebben minstens 1 fte in dienst
- ▷ Zijn beperkt- of helemaal onafhankelijk van giften of subsidies
- ▷ Profileren zich als sociale onderneming (onze koplopers zijn innovatieve, activistische systeemveranderaars)
- ▷ Zijn open naar elkaar en delen graag hun kennis en ervaringen.

In de aanvullende eisen wordt duidelijk dat Social Enterprise NL zich expliciet richt op meer gevestigde sociale ondernemingen, dus niet op ondernemingen die net starten. Daar komen de eisen om minstens één jaar operationeel te zijn en 1 fte in dienst te hebben uit voort. Daarnaast ligt er veel nadruk op het verwerven van inkomsten op de markt. Nu staat er dat een onderneming beperkt of helemaal onafhankelijk van giften of subsidies moet zijn. Eerder werd geëist dat de organisatie in meer dan 75 procent van haar inkomsten voorziet door de verkoop van producten en diensten.

Na aanmelding bij Social Enterprise NL ben je overigens niet meteen lid. Er vindt eerst een gesprek plaats. Na afloop besluit de aanvrager of die lid *wil* worden en Social Enterprise NL of die lid *mag* worden.

In de lidmaatschapseisen van Social Enterprise NL zie je dat in vergelijking met de definitie van het kabinet de dimensie ‘inclusief bestuur en eigenaarschap’ verder is uitgewerkt. Het gaat om het baseren van bestuur en beleid op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.

58 <https://www.social-enterprise.nl/Voor-sociaal-ondernemers/lid-worden/kan-jij-lid-worden>

2.2.4 De toelatingseisen van de Code Sociale Ondernemingen

Sinds eind 2018 hebben sociale ondernemingen in Nederland de mogelijkheid zich te registreren bij de Code Sociale Ondernemingen. Dit is een soort keurmerkorganisatie, die is opgericht om sociale ondernemingen beter herkenbaar te maken.⁵⁹ Als je mee wilt doen, toetst een onafhankelijke *Review Board* van experts⁶⁰ of je bedrijf *impact first* is en aan de vijf principes voldoet. Zo ja, dan kom je in het Register Sociale Ondernemingen. Daarmee ben je herkenbaar als sociale onderneming, bijvoorbeeld voor de overheid. De Code werkt dus *principle-based*: de verantwoordelijkheid voor de precieze invulling van de principes ligt bij de sociale onderneming zelf. De vijf principes zijn wederom gebaseerd op de Europese definitie van sociale ondernemingen⁶¹:

1. *Missie: Geborgd en meetbaar.* Dit principe betekent onder meer dat je je maatschappelijke missie vastlegt in de statuten van de onderneming, dat je een uitgewerkte strategie hebt om die missie te bereiken en dat je laat zien wat je al hebt bereikt (impactmeting).
2. *Stakeholders: Bepaling en dialoog.* Dit principe houdt in dat je in kaart brengt wie de relevante stakeholders zijn in het licht van de missie. Ook ga je regelmatig in gesprek met de stakeholders.
3. *Financiën: In overleg en zorgvuldig afgewogen.* Dit principe houdt in dat je laat zien dat het niet draait om financiële winst. Dat betekent dat je bijvoorbeeld beperkingen stelt aan uitkeringen aan aandeelhouders en dat je een gematigd beloningsbeleid voert.
4. *Implementatie: Registreren en reflecteren.* Dit principe betekent dat je actief meedoet in de gemeenschap van sociale ondernemingen die in het Register staan. Je staat open om constructieve suggesties voor verbetering te ontvangen én uit te delen in een systeem van *peer review*.
5. *Transparantie: Actief en toegankelijk.* Dit principe betekent dat je actief laat zien hoe je invulling geeft aan je missie, wat de gerealiseerde impact is, hoe de financiering van de onderneming in elkaar steekt, enzovoorts. Maximale openheid is het uitgangspunt. Alle informatie is eenvoudig vindbaar op de website en toegankelijk geschreven.

59 De Code is mede op initiatief van Social Enterprise NL opgericht, maar vormt een zelfstandige stichting.

60 De auteur is sinds eind 2018 lid van de Review Board.

61 <https://www.codesocialeondernemingen.nl/Over-de-Code/de-5-principes>

Het toepassen van al deze principes gaat verder dan de lidmaatschapseisen van Social Enterprise NL. Zo moet je missie vastliggen in je statuten, moet je kunnen laten zien welke impact je hebt gemaakt en moet allerlei informatie op je website worden gepubliceerd.

Je zou daarom kunnen zeggen dat de Code Sociale Ondernemingen de strengste landelijke organisatie is qua eisen aan sociale ondernemingen. Er staan ruim 100 ondernemingen in het Register.

Hiermee is ook de vierde praktijkdefinitie besproken. Wat opvalt is dat de definities vrij veel overlap hebben, maar verschillen op het gebied van de inclusief bestuur en eigenaarschap-dimensie en transparantie. In elk geval zijn het allemaal definities van *ondernemingen*. De nadruk bij Nederlandse praktijkdefinities ligt dus op de sociale onderneming als organisatie.

2.3 Het verschil tussen sociaal ondernemerschap en ...

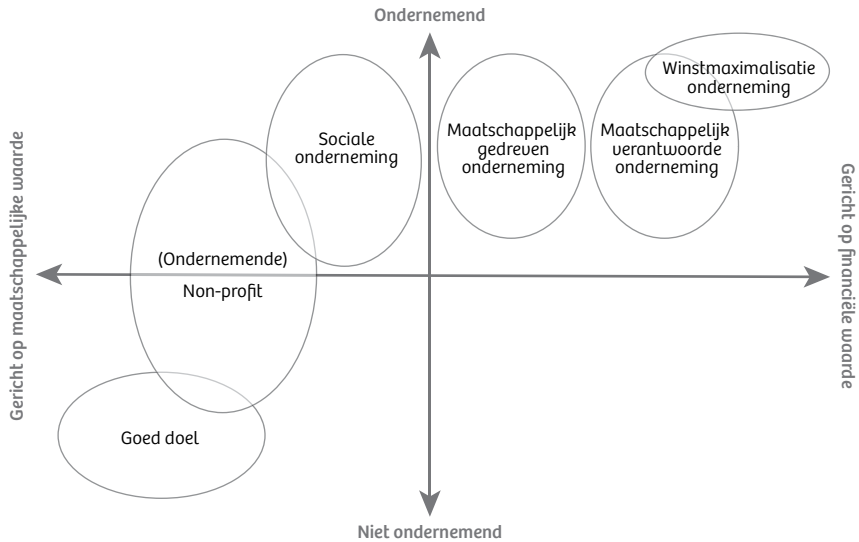
Definities van sociaal ondernemerschap bevatten in de regel tenminste twee kernelementen: het gaat om *zelfstandig ondernemerschap* met als doelstelling een *maatschappelijk probleem* op te lossen. Er zijn ook allerlei begrippen die lijken op sociaal ondernemerschap of de sociale onderneming, maar toch net iets anders betekenen. In deze paragraaf krijg je aanknopingspunten om de verschillen te zien.

Een bruikbaar hulpmiddel daarbij is de positioneringsmatrix voor waardegerichtheid en ondernemerschap van organisaties (figuur 2.2). Je ziet in de assen van deze matrix de twee elementen uit de definitie van de SER terug: zelfstandig ondernemerschap en waardegerichtheid. Ook lijkt het sterk op de economische en sociale dimensies uit de EU-definitie.⁶²

Op de horizontale as zie je waardegerichtheid. Dat gaat over de vraag welke vorm van waarde je wilt creëren als organisatie. Uiterst links zie je organisaties die uitsluitend gericht zijn op maatschappelijke waarde, zoals goede doelen. Uiterst rechts zie je organisaties die uitsluitend gericht zijn op financiële waarde, zoals de onderneming die streeft naar maximalisatie van financiële winst. Tussen die twee uitersten zijn allerlei posities mogelijk.

62 De inclusief bestuur en eigenaarschap-dimensie zie je niet terug. Eerder werd duidelijk dat deze niet in alle Nederlandse praktijkdefinities wordt toegepast om sociale ondernemingen te definiëren.

Op de verticale as zie je de mate van zelfstandig ondernemerschap. In hoeverre opereert de organisatie als zelfstandige onderneming op de markt en haalt het dus zijn omzet uit de verkoop van goederen en diensten?



FIGUUR 2.2 Positioneringsmatrix voor waardegerichtheid en ondernemerschap

Sociale ondernemingen hebben een positie links bovenin. Bij sociale ondernemingen staat maatschappelijke waarde voorop, maar is financiële waarde ook belangrijk. Tegelijk opereren sociale ondernemingen op de markt. Ze leveren daar als zelfstandige organisatie producten en/of diensten. Ze staan dus in de bovenste helft van de matrix.

Vanaf de sociale onderneming links naar beneden zie je organisaties die naar beneden toe steeds minder ondernemend zijn. Uiteindelijk kom je bij pure goede doelen. Een tussenvorm zijn non-profits. Sommige non-profits zijn niet erg op financiële waarde gericht maar wel sterk ondernemend; zij overlappen deels met sociale ondernemingen. Andere non-profits zijn minder ondernemend en bevinden zich verder naar beneden.

Rechts van de sociale ondernemingen bevinden zich ondernemingen die in eerste instantie op financiële waarde gericht zijn. Bij maatschappelijk gedreven ondernemingen is maatschappelijke waarde wel erg belangrijk, maar is de onderneming uiteindelijk financieel gedreven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat in verschillende vormen, maar in het

bedrijf staat financiële waarde toch voorop. Ondernemingen gericht op winstmaximalisatie vormen het rechter uiterste.

Overigens kunnen ondernemingen zich tijdens hun levenscyclus bewegen over deze matrix. Een maatschappelijk gedreven onderneming kan uiteindelijk transformeren tot sociale onderneming. Andersom kan een sociale onderneming in moeilijkheden komen en financiële waarde dan (tijdelijk) toch vooropzetten om te overleven als onderneming. Het bedrijf beweegt dan naar de rechterkant van de matrix. Dit wordt ook wel *mission drift* genoemd.

De matrix is een hulpmiddel bij het in kaart brengen van verschillen tussen sociaal ondernemen en andere termen.

Hieronder komt een aantal verschillen aan de orde tussen sociaal ondernemen of de sociale onderneming enerzijds, en een aantal verwante termen anderzijds. Sommige van die verwante termen komen ook voor op de matrix. Het gaat om het verschil tussen sociaal ondernemen en:

1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen
2. Duurzaam ondernemen
3. Impact ondernemen
4. Ondernemen in het sociaal domein
5. De sociale economie.

En om het verschil tussen een sociale onderneming en:

6. Een sociale firma
7. Een non-profit
8. Een community enterprise
9. Een B corp.

Hieronder wordt ingegaan op deze verschillende vormen van ondernemen en ondernemingen.

2.3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo, in het Engels *Corporate Social Responsibility* of CSR) gaat het erom dat een bedrijf handelt in relatie tot wat de maatschappij acceptabel of verantwoord vindt. De afgelopen jaren is het bijvoorbeeld normaal geworden dat je als bedrijf niet alleen naar financiële waarde kijkt, maar je ook verhoudt tot het thema duurzaamheid.

Je legt jezelf als bedrijf geen absolute norm op, maar verhoudt je in je inspanningen tot wat de maatschappij als verantwoord ziet.

Het essentiële verschil tussen sociaal ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in de doelstelling. Bij sociaal ondernemen staat maatschappelijke waarde voorop. Dat kun je terugzien in het handelen als bedrijf en bijvoorbeeld ook in de statuten. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen blijft uiteindelijk de financiële waarde voorop staan. Plat gezegd: maatschappelijk verantwoord ondernemen is een project dat je kunt stoppen als het financieel even niet zo goed gaat. Sociaal ondernemen is gericht op een maatschappelijk doel en gaat dus verder dan ‘ondernemen op een sociale manier’.

In het boek *Sociaal ondernemen – van ambitie naar meervoudig rendement*⁶³ komt het verschil ook aan de orde. Sociaal ondernemen wordt gepresenteerd als een volgende stap, na maatschappelijk verantwoord ondernemen. ‘De groeiende aandacht voor sociaal ondernemen komt niet alleen door de groei in start-ups en sociale ondernemingen, maar ook doordat steeds meer financieel georiënteerde bedrijven het begrip ‘sociaal ondernemen’ omarmen als een volgende stap na maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en in mindere of meerdere mate verschuiven richting een maatschappelijke oriëntatie. Mvo richt zich in de praktijk met name op minder slecht doen, ook wel ‘do no harm’ genoemd. (...) Sociaal ondernemen gaat een grote stap verder. Hier wordt de stap gezet van ‘do no harm’ naar ‘do good’, waarbij wordt gestreefd naar het leveren van een expliciete positieve bijdrage aan de maatschappij.’⁶⁴

2.3.2 Duurzaam ondernemen

Het woord duurzaam heeft een brede en een smalle betekenis. De brede betekenis gaat over de gerichtheid op de lange termijn. Vaak wordt dan de definitie van duurzame ontwikkeling van de commissie-Brundtland gebruikt (zie hoofdstuk 1): ‘een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen’.⁶⁵ Soms

63 Maas et al., 2018. Dit boek werd geschreven in opdracht van de Stichting Management Studies, gelieerd aan werkgeversorganisatie VNO-NCW.

64 Maas et al., 2018, p. 4

65 World Commission on Environment and Development, 1987

wordt duurzaam ook smaller gedefinieerd. Dan gaat het erom dat het milieu zo min mogelijk belast wordt.

In de praktijk zie je dat vooral de brede betekenis van duurzaam ondernemen wordt gebruikt. Duurzaam ondernemen is dan onderdeel van of synoniem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast wordt vaak verwezen naar de 3P's (zie hoofdstuk 1). Zo stelt de Kamer van Koophandel: 'Bij duurzaam ondernemen gaat het om het evenwicht tussen de 3 p's: people, planet, profit. Dit betekent dat u in uw bedrijfsvoering let op de gevolgen voor uw werknemers, het milieu en de samenleving. Het is een onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Vaak bespaart u geld met duurzame investeringen. Bijvoorbeeld door over te stappen op duurzame energie.'⁶⁶

Ook de bekende website duurzaam-ondernemen.nl verwijst naar mvo. Zij stellen: 'Duurzaam ondernemen, impactvol ondernemen of Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) worden in Nederland vaak als synoniemen gebruikt. Men verstaat hieronder zodanig ondernemen dat de aandacht voor milieu, sociaal-ethische [belangen] en winst gebalanceerd is en afgestemd is op de verwachtingen van de stakeholders (belanghebbenden) van de onderneming.'⁶⁷

Naar duurzaam ondernemen is veel onderzoek gedaan.⁶⁸ De Duitse onderzoekers Stefan Schaltegger en Marcus Wagner schreven in 2011 een artikel waarin ze de verschillen tussen duurzaam en sociaal ondernemerschap op een rij zetten (tabel 2.1).⁶⁹

TABEL 2.1 Verschillen tussen duurzaam en sociaal ondernemerschap⁷⁰

	Sociaal ondernemerschap	Duurzaam ondernemerschap
Kernmotivatie	Bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen en waarde creëren voor de samenleving	Bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke en milieuproblemen door het realiseren van een succesvol bedrijf

66 <https://ondernemersplein.kvk.nl/starten-met-een-duurzame-bedrijfsvoering/>

67 <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/info/wat-is-mvo/>

68 Literatuuroverzichten in open access zijn bijvoorbeeld Muñoz & Cohen, 2018 en Terán-Yépez et al., 2020.

69 Schaltegger & Wagner, 2011. Dit artikel is sindsdien meer dan 2000 keer geciteerd.

70 Bron figuur: Schaltegger & Wagner, 2011, p. 224, eigen vertaling. Schaltegger en Wagner betrokken ook de termen 'ecopreneurship' en 'institutional entrepreneurship' in de vergelijking; deze zijn hier weggelaten.

Hoofddoel	Het bereiken van een maatschappelijk doel en het veiligstellen van de financiering om dit te bereiken	Duurzame ontwikkeling creëren door middel van ondernemende bedrijfsactiviteiten
Rol van economische doelen ('geld verdienen')	Middel	Middel en doel
Rol van niet-marktdoelen	Maatschappelijke doelen als einddoel	Kernelement van geïntegreerd doel: bijdragen aan duurzame ontwikkeling
Uitdaging in organisatieontwikkeling	Van focus op maatschappelijke vraagstukken naar het integreren van economische vraagstukken	Van kleine bijdrage tot grote bijdrage aan duurzame ontwikkeling

Kortom, duurzaam ondernemen verwijst naar aandacht voor duurzaamheid in het ondernemen, maar niet naar het *doel* van de onderneming, zoals bij sociaal ondernemen. Het kan door elke onderneming op de matrix van figuur 2.2 worden toegepast.

2.3.3 Impact ondernemen

De term impact ondernemen is de laatste jaren in opkomst. Vaak wordt het begrip gebruikt om ondernemingen aan te duiden die het creëren van maatschappelijke waarde belangrijk vinden, zonder dat ze dit per se voorop hebben staan in de onderneming. Als je kijkt naar de matrix (figuur 2.2), omvat impact ondernemen dus het gebied van de sociale onderneming én het gebied van de ‘maatschappelijk gedreven onderneming’ rechts daarvan.

De term maatschappelijk gedreven onderneming is onder meer gebruikt door de gemeente Amsterdam in haar actieprogramma rond ‘impact ondernemen’.⁷¹ Het definieert impact ondernemingen als sociale ondernemingen plus maatschappelijk gedreven ondernemingen, en omschrijft die laatste groep als volgt: ‘[Het zijn] bedrijven die vertrekken vanuit een winstgedreven motief. Zij leggen verantwoording af aan aandeelhouders en verdelen de winst onder aandeelhouders. In toenemende mate richten zij zich – naast het puur financieel motief – op het creëren van lange termijn meervoudige waarde, zowel financieel als maatschappelijk; dat wil zeggen dat zij zich toeleegen op waarde creatie voor klanten, medewerkers, investeerders en

71 Dit programma liep van 2019 t/m 2022, zie Gemeente Amsterdam, 2019.

de samenleving als geheel'.⁷² Deze Amsterdamse definitie is ook door verschillende andere gemeenten gebruikt.⁷³

Daarnaast is impact ondernemen bekend geworden door het landelijke samenwerkingsverband City Deal Impact Ondernemen.⁷⁴ In City Deals worden samenwerkingsafspraken tussen steden, Rijk, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties verankerd. De deals moeten leiden tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en/of maatregelen bevatten om het economisch ecosysteem van de stedelijke regio('s) te versterken.⁷⁵ Een City Deal is in tegenstelling tot wat de naam doet vermoeden niet op één stad gericht, maar op het hele land.

In de City Deal Impact Ondernemen werken sinds 2021 meer dan 100 partijen samen, waaronder ministeries, gemeenten, platformorganisaties, kennisinstellingen en impact ondernemers zelf. De City Deal omschrijft impact ondernemen als volgt: 'Steeds meer ondernemers leveren met hun werk een positieve maatschappelijke of ecologische bijdrage. Deze ondernemers noemen we "impact ondernemers". De City Deal heeft ervoor gezorgd dat de term impact ondernemen steeds bekender is geworden.'⁷⁶

Kortom: impact ondernemen gaat in Nederland meestal over sociaal ondernemen én financieel gedreven ondernemen waarin maatschappelijke waardecreatie belangrijk is.

2.3.4 Ondernemen in het sociaal domein

De term 'sociaal domein' wordt vooral gebruikt als beleidsterm bij de overheid en maatschappelijke organisaties. Er zijn verschillende definities mogelijk. Neem je een smalle definitie, dan gaat het om de (overheids) organisaties die bepaalde wetten uitvoeren, namelijk de Jeugdwet, Participatiewet en Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).⁷⁷ In een brede definitie worden alle organisaties meegenomen die werken aan thema's als (gezondheids)zorg, welzijn, werk, onderwijs en cultuur.

72 Gemeente Amsterdam, 2019, p. 7

73 Zie Hogenstijn, Koomen, & Wakkee, 2020

74 Zie <https://citydealimpactondernemen.nl>

75 <https://agendastad.nl/city-deals/>

76 Buiten Nederland wordt de term impact ondernemen niet veel gebruikt. Er is één Amerikaans artikel waarin *impact entrepreneurship* gebruikt wordt als een term die ecologisch, sociaal en duurzaam ondernemerschap verbindt. De verbindende factor is de gerichtheid op het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken. Zie Markman et al., 2019, p. 372

77 Zie bijvoorbeeld SCP, 2020

Ondernemen in het sociaal domein verwijst naar activiteiten van ondernemingen rond één of meer van deze thema's. Dat kunnen sociale ondernemingen zijn, maar dat hoeft niet. Een onderneming in het sociaal domein is niet per se een sociale onderneming; het kan ook een op financiële winst gerichte onderneming zijn.

Soms wordt de term ondernemerschap in dit domein nog breder geïnterpreteerd. Dat is bijvoorbeeld het geval in het boek *Sociaal ondernemen – Innovatie en ondernemerschap in het sociaal domein*⁷⁸, waarin gesteld wordt dat ondernemerschap gaat om 'het zoeken naar en creëren van kansen, het beheersen van risico's en het werken aan verandering en innovatie. Dat ondernemerschap wordt niet alleen door sociaal ondernemers gedaan, maar ook door sociaal professionals in loondienst en door actieve bewoners'.⁷⁹ Het gaat dan om het laten zien van een ondernemende houding in het sociaal domein. Dat kan op allerlei manieren. Een (sociale) onderneming is één van de vele mogelijkheden.

2.3.5 De sociale economie

In Nederland is sociale economie geen bekende term, maar daarmee is ons land binnen Europa een uitzondering. De Europese Unie voert sinds enkele jaren een actief beleid rond sociale economie. Zo kwam eind 2021 het Actieplan voor de sociale economie uit, met allerlei maatregelen om de sociale economie te bevorderen.⁸⁰

Maar wat is de sociale economie dan? De Europese Commissie stelt dat het gaat om activiteiten van organisaties die doelen op maatschappelijk of milieugebied boven winst stellen, hun overschotten inzetten voor het belang van leden/gebruikers ('collectief belang') of de ruime samenleving ('algemeen belang') en democratisch bestuurd worden. Van oudsher verwijst de term sociale economie naar vier soorten organisaties: coöperaties, *mutual benefit societies* (in Nederland geen bekende organisatievorm), verenigingen (inclusief goede doelen) en stichtingen. Daarbovenop stelt de Europese Commissie: 'Sociale ondernemingen worden nu doorgaans gezien als onderdeel van de sociale economie.'⁸¹

78 Walraven et al., 2020

79 Walraven et al., 2020, p. 11

80 European Commission, 2021

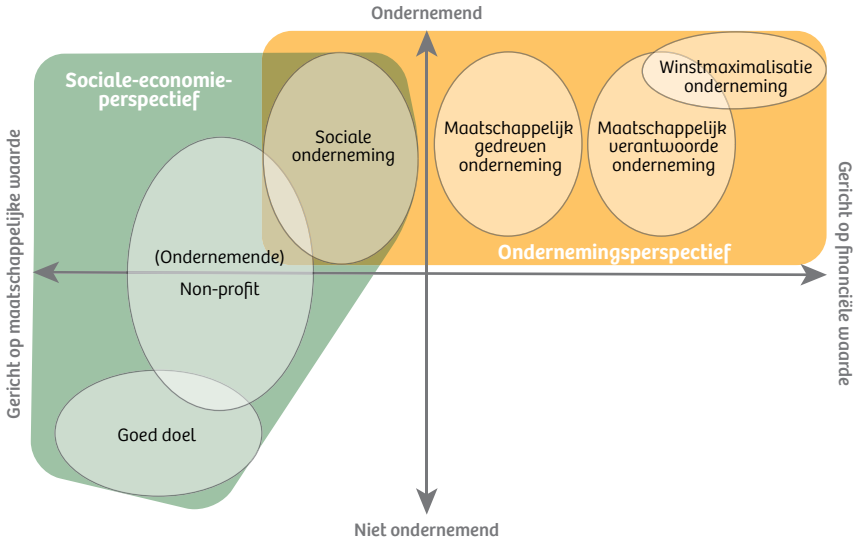
81 European Commission, 2021. Citaat uit de Nederlandse versie, pagina 4.

Sociale economie is in landen als Spanje, Portugal, Frankrijk en België een algemeen erkend concept.⁸² Sociaal ondernemerschap wordt dan dus gezien als deel van de sociale economie. De sociale economie bestaat uit ondernemende en niet-ondernemende organisaties, die samen een groot deel van de linkerhelft van de matrix omvat. Binnen de sociale economie zijn sociale ondernemingen dan de meest ondernemende organisaties.

Je ziet misschien al dat dit sociale-economieperspectief anders is dan de benadering die we in Nederland meestal hanteren. Hier is de onderneming het startpunt. Dan zie je sociale ondernemingen als de meest sociale variant binnen de totale groep van ondernemingen (zie figuur 2.3).

Meer over de sociale economie lees je in hoofdstuk 7.

Ging het hierboven om verschillen in *ondernemen*, hierna komen de verschillen tussen sociale ondernemingen en andere vormen van *ondernemingen* aan de orde.



FIGUUR 2.3 Perspectieven op sociaal ondernemerschap: sociale economie en onderneming

82 Chaves Ávila & Monzón Campos, 2019, p. 13

2.3.6 Een sociale firma

Sociale ondernemingen die werk creëren voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie of een ondersteuningsbehoefte worden ook wel sociale firma's genoemd. Sociale firma's zijn dus sociale ondernemingen die actief zijn rond één specifiek impactgebied, namelijk arbeidsparticipatie.⁸³ Gemeenten hebben de taak om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie richting werk te helpen. Daarom hebben verschillende gemeenten apart beleid rond sociale firma's. Zo heeft de gemeente Amsterdam een ondersteuningsbeleid voor sociale firma's. Daarin gebruikt ze de volgende definitie: 'Een sociale firma is een onderneming die zich richt op zowel bedrijfseconomische continuïteit en/of winstgevendheid als op het creëren van plekken voor arbeidsmatige dagbesteding en/ of werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.'⁸⁴ In de toelichting is vervolgens uitgewerkt dat het gaat om bedrijven waarbij:

- ▷ 50% van de totale inkomsten komt uit de verkoop van producten en diensten (niet dagbestedingsactiviteiten).
- ▷ 30-40% van de medewerkers in de onderneming zijn personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het gevraagde percentage medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is afhankelijk van de commerciële inkomsten.⁸⁵

Arbeidsparticipatie is een onderwerp waar de overheid zich intensief mee bezighoudt. Daarom is de term sociale firma bij veel ambtenaren goed bekend. Ze weten soms niet dat er naast sociale firma's ook sociale ondernemingen zijn die maatschappelijke problemen op andere gebieden proberen op te lossen. Dit kan leiden tot misverstanden. Daarom is het aan te raden om bij contacten met ambtenaren altijd duidelijk te maken over welke groep bedrijven je het precies hebt.

2.3.7 Een non-profit

De term non-profit verwijst naar een niet op financiële winst gerichte organisatie. Uitgangspunt is dat een organisatie, als deze toch winst maakt,

83 Hillen, 2014

84 Gemeente Amsterdam, 2015, p. 5

85 <https://www.amsterdam.nl/ondernemen/inkoop-opdrachten/ondersteuning>

dit geld herinvesteert in de organisatie, om verder bij te dragen aan het bereiken van het doel van de organisatie.

Non-profits overlappen deels met sociale ondernemingen, zoals je ziet in de matrix. Ondernemende non-profits zijn het niet op financiële winst gerichte deel van de familie van de sociale ondernemingen. Tegelijk vormen de ondernemende non-profits dan weer het ondernemende deel van de familie van de non-profits.

2.3.8 Een community enterprise, wijkonderneming of bewonersbedrijf

Community enterprises zijn ondernemingen gericht op ontwikkeling van een bepaalde gemeenschap. Dat doen ze – net als de sociale onderneming – op een hybride manier. Ze zijn zowel gericht op ondernemen als op ontwikkeling van een lokale gemeenschap.⁸⁶ Omdat *community enterprises* een lokale gemeenschap als doelgroep en ontwikkeling binnen een bepaald gebied als doel hebben, worden ze vaak gezien als een subcategorie van sociale ondernemingen.⁸⁷ Ze richten zich meestal op het impactgebied sociale cohesie (zie hoofdstuk 3).

In de Nederlandse praktijk hoor je ook regelmatig de termen wijkonderneming of bewonersbedrijf. De organisatie LSA Bewoners brengt dit soort organisaties bij elkaar en geeft ook een definitie. Ze zien wijkonderneming en bewonersbedrijf als synoniem: een onderneming in handen van bewoners. Het collectieve ondernemerschap is een onderscheidend kenmerk: bewoners runnen als groep hun bedrijf.⁸⁸ Ze zijn in vergelijking met bijvoorbeeld Social Enterprise NL of de Code Sociale Ondernemingen minder streng over de noodzaak om ‘eigen’ inkomsten te hebben. Niet alle bewonersbedrijven voldoen aan het element zelfstandig ondernemerschap in de definitie van een sociale onderneming. Op de matrix zouden bewonersbedrijven dus deels overlappen met sociale ondernemingen, en deels liggen ze daar beneden.

86 Karré & Van Meerkerk, 2023, p. 2

87 Buratti, Sillig, & Albanese, 2022

88 <https://www.lsabewoners.nl/sociaal-ondernemen/6-dingen-die-je-moet-weten-over-bewonersbedrijven/>

2.3.9 Een B Corp

Internationaal en ook in Nederland wint het certificaat B Corp de afgelopen jaren aan populariteit. B Corp verwijst naar *Benefit Corporation*, een Amerikaanse rechtsvorm voor financieel gedreven bedrijven die zich ook richten op maatschappelijke doelstellingen.⁸⁹ Het certificaat B Corp is echter iets anders: het is een vorm van certificering van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het certificeringsproces wordt beheerd door de internationaal werkende non-profitorganisatie B Lab. Bedrijven kunnen een B Corp certificaat aanvragen. Daarvoor moet het bedrijf een *B Impact Assessment* doorlopen. Daarin worden allerlei vragen over impact gesteld en suggesties voor verbetering gegeven.⁹⁰ Uiteindelijk krijg je als bedrijf een score. Op het moment van schrijven (begin 2024) is de maximumscore 200 punten en moet je een minimumscore van 80 punten halen voor een B Corp certificaat.⁹¹ Je score wordt gepubliceerd, wat een aanmoediging geeft om die in volgende jaren te verbeteren. De B Corps met de hoogste scores worden extra in het zonnetje gezet. Sommige sociale ondernemingen registreren zich als B Corp (in Nederland bijvoorbeeld Tony's Chocolonely en Yumeko), maar in de afgelopen jaren zie je ook veel financieel gedreven ondernemingen die vanuit hun doelstellingen rond maatschappelijk verantwoord ondernemen een B Corp certificaat willen halen. Dat heeft onder meer geleid tot discussies over de vraag of het B Corp label *greenwashing* in de hand werkt (zie kader).

89 De B Corp certificering moet echter niet verward worden met de benefit corporation als rechtsvorm. Zie Kirst et al., 2021 voor meer uitleg over de verschillen.

90 Zie www.bcorporation.net

91 Een nieuwe manier van scoren is in ontwikkeling, zie <https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/b-impact-assessment/>

Groene en sociale wasmachines

Greenwashing social washing, impact washing ... De laatste jaren zie je deze termen steeds vaker langskomen. Wat wordt ermee bedoeld? De term *greenwashing* is het bekendst en verwijst ernaar dat een organisatie iets relatief kleins doet op het gebied van milieu of ecologie en dat vervolgens als iets groots presenteert naar buiten toe. Zo 'wast' het bedrijf zichzelf 'schoon'. Hetzelfde principe geldt op het gebied van maatschappelijke inspanningen (*social washing*) of de positieve impact die een bedrijf maakt (*impact washing*).

Dit is een serieus probleem: in een rapport van de Europese Commissie uit 2020 bleek dat 53,3 procent van de onderzochte milieucclaims in de EU vaag, misleidend of ongegrond was en dat 40 procent niet onderbouwd was.⁹² Ook de OECD waarschuwt voor 'impact washing' als claims van bedrijven over positieve impact niet onafhankelijk gecheckt worden.⁹³

In het nieuws komen beschuldigingen van greenwashing regelmatig langs. Soms leidt dit ook tot rechtszaken. In Nederland kreeg Fossielvrij NL in maart 2024 gelijk in een rechtszaak tegen luchtvaartmaatschappij KLM. De luchtvaartmaatschappij had zichzelf in reclames 'groen' gepresenteerd, maar de rechtbank moest daar niets van hebben. 'In die reclames maakt KLM milieucclaims die zijn gebaseerd op vage en algemene verklaringen over milieuvoordelen en daarmee misleidt KLM de consument. In andere uitingen schetst KLM een te rooskleurig beeld over de gevolgen van maatregelen zoals Sustainable Aviation Fuels (gemaakt uit hernieuwbare grondstoffen) en herbebossing. Die maatregelen verminderen de negatieve milieuaspecten slechts marginaal en wekken ten onrechte de indruk dat vliegen met KLM duurzaam is.'⁹⁴

In 2022 kwam ook het B Corp certificaat onder vuur te liggen. Het certificeringsproces zou niet streng genoeg zijn en daardoor greenwashing en social washing mogelijk maken. Een van de organisaties die dit naar voren bracht was de Nederlandse onderneming Dopper. Zij hebben als doel om het gebruik van *single use plastics* voor water de wereld uit te krijgen. Dopper is al sinds 2014 geregistreerd als B Corp. In 2022 bleken ook de bedrijven Evian en Spadel (bekend van Spa) een B Corp registratie gehaald te hebben. Dat was

92 European Commission, 2022b

93 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021, p. 47

94 <https://uitspraken.rechtspraak.nl/details?id=ECLI:NL:RBAMS:2024:1512>

voor de Dopper- oprichter en de huidige CEO aanleiding om samen een open brief te schrijven, waarin ze stellen dat ze niet willen dat bedrijven die verpakt water in *single use plastics* verkopen, zoals Evian en Spadel, hetzelfde B Corp logo mogen voeren.⁹⁵ Internationaal was er ook al soortgelijk protest van duurzame koffieondernemingen toen Nespresso een B Corp werd.⁹⁶ De conclusie van de brieverschrijvers was dat de standaarden van B Corp omhoog moeten. Deze standaarden worden inmiddels inderdaad herzien.⁹⁷

Meer achtergrondinformatie over greenwashing vind je op de sites van de VN⁹⁸ en de EU (zij noemen het green claims)⁹⁹ en in wetenschappelijke artikelen¹⁰⁰.

95 Dopper, 2023, p. 20. De originele brief staat hier: <https://milled.com/dopper/a-personal-letter-from-our-founder-and-ceo-1mj4zfg24YiT8fR->

96 <https://fairworldproject.org/the-b-corp-standard-is-at-risk/>

97 Zie <https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/b-impact-assessment/>

98 <https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/greenwashing>

99 https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/green-claims_en

100 Zie voor een overzicht De Freitas Netto et al., 2020

Hoofdstuk 3

Impactgebieden

Sociale ondernemingen helpen maatschappelijke problemen oplossen. Sommige richten zich op lokale problemen in de gemeenschap waar ze gevestigd zijn, andere proberen een oplossing te vinden voor een probleem op wereldschaal. Het thema waarop je verandering teweeg wil brengen met je onderneming noem je het impactgebied. In dit hoofdstuk maak je kennis met de verschillende impactgebieden waarop sociale ondernemingen in Nederland actief zijn.

Eerst komen drie manieren aan de orde om maatschappelijke doelen in te delen. Vervolgens lees je aan welke impactgebieden Nederlandse sociale ondernemingen in de praktijk werken. De indeling in zeven impactgebieden van Social Enterprise NL is daarbij de leidraad. Bij elk impactgebied zijn minstens twee voorbeelden uitgewerkt van sociale ondernemingen die hieraan werken.¹⁰¹

3.1 Indeling in impactgebieden

In hun missie omschrijven sociale ondernemingen wat ze willen bereiken. Die missie staat vaak prominent op een website en is meestal vastgelegd in de statuten van de onderneming. Voor het omschrijven van de missie kiezen sociale ondernemingen natuurlijk hun eigen woorden. Dat maakt elke missie uniek. Toch is het ook handig om missies in categorieën in te delen. Sociale ondernemingen die rond hetzelfde impactgebied actief zijn, hebben vaak met dezelfde regels en samenwerkingspartners te maken en

¹⁰¹ Alle voorbeelden betreft ondernemingen die zijn ingeschreven in het register van de Code Sociale Ondernemingen en/of lid zijn van Social Enterprise NL.

kunnen dus van elkaar leren en samen optrekken. Drie manieren om impactgebieden in te delen zijn:

1. De ANBI-categorieën van maatschappelijk belang
2. De Sustainable Development Goals
3. De zeven impactgebieden van Social Enterprise NL.

3.1.1 De ANBI-categorieën van maatschappelijk belang

Wat zijn nu echt maatschappelijke problemen? Je kunt redeneren dat elke bakker helpt om het probleem van honger op te lossen. Toch wordt dat meestal niet als het oplossen van een maatschappelijk probleem gezien. Wat dan wel? De overheid heeft een lijst gemaakt van ‘zaken van maatschappelijk belang’. Die gebruikt ze onder meer om te bepalen rond wat voor thema’s organisaties zichzelf ‘goed doel’ kunnen noemen. Dat is niet voor niets, want als goed doel kun je de ANBI-status aanvragen. ANBI staat voor Algemeen Nut Beogende Instelling. Als jouw organisatie voldoet aan de voorwaarden voor de ANBI-status¹⁰², dan kom je in aanmerking voor belastingvoordelen. In de bijbehorende wet is een lijst met thema’s opgenomen die van ‘algemeen nut’ zijn.

De ANBI-lijst kun je ook gebruiken om categorieën van een ‘maatschappelijk doel’ voor sociale ondernemingen te definiëren.¹⁰³ Daarom is die lijst ook als uitgangspunt gebruikt bij het denken over een nieuwe juridische vorm voor sociaal ondernemerschap (BVM; meer hierover in hoofdstuk 7). De opstellers van de teksten over de BVM vonden de lijst van ANBI-thema’s behoorlijk compleet. Ze stellen voor nog twee thema’s toe te voegen. De uiteindelijke lijst van thema’s zie je hieronder. De twee toegevoegde thema’s zijn schuingedrukt.

‘Als maatschappelijk belang worden hierbij beschouwd:

- a. welzijn;
- b. cultuur;
- c. onderwijs, wetenschap en onderzoek;

102 https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/aan_welke_voorwaarden_moet_een_anbi_voldoen/aan_welke_voorwaarden_moet_een_anbi_voldoen

103 Lambooy, Anthoni, & Argyrou, 2020

- d. bescherming van natuur en milieu, daaronder begrepen bevordering van duurzaamheid;
- e. gezondheidszorg;
- f. jeugd- en ouderenzorg;
- g. ontwikkelingssamenwerking;
- h. dierenwelzijn;
- i. religie, levensbeschouwing en spiritualiteit;
- j. de bevordering van de democratische rechtsorde;
- k. volkshuisvesting;
- l. *mensenrechten*;
- m. *arbeidsmarktparticipatie*;
een combinatie van de bovengenoemde doelen.¹⁰⁴

Deze lijst van doelen is heel breed. Hij bevat ook onderwerpen waarop niet veel *ondernemingen* actief zijn, omdat die thema's vooral worden gezien als taak van de overheid of van goede doelen. Daarom is deze lijst minder bruikbaar als je begint vanuit doelen waaraan sociale ondernemingen in de praktijk werken.

3.1.2 De Sustainable Development Goals

De tweede lijst van doelen waarnaar regelmatig wordt verwezen, is die van de *Sustainable Development Goals* of Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN (zie hoofdstuk 1).

De 17 SDG's vormen samen een goed overzicht van de uitdagingen waar de hele wereld mee aan de slag moet. De SDG's zijn niet opgesteld als specifieke doelen voor *ondernemingen*. Daarom zie je in de praktijk dat veel sociale ondernemingen wel verwijzen naar de SDG's waaraan ze een bijdrage leveren, maar dat ze hun missie op een eigen manier formuleren. Ook noemen veel ondernemingen een flinke lijst SDG's waarop ze actief zijn. Dat maakt ook deze indeling minder bruikbaar om te beschrijven aan welke impactgebieden sociale ondernemingen in de praktijk werken.

104 Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2021, p. 6-7 (eigen cursivering).

3.1.3 De impactgebieden van Social Enterprise NL

Ook platformorganisatie Social Enterprise NL heeft een indeling in impactgebieden gemaakt. Zij zijn uitgegaan van de missies van hun leden en hebben die vervolgens ingedeeld in categorieën. Social Enterprise NL onderscheidt zeven impactgebieden:

1. Arbeidsparticipatie
2. Sociale cohesie
3. Internationale ontwikkeling en fair chain
4. Voedseltransitie en natuurbehoud
5. Energietransitie
6. Circulaire en duurzame productie
7. Verbeteren van zorg

Deze zeven impactgebieden worden gebruikt om de leden van Social Enterprise NL te ordenen. Ook worden ze gebruikt in een aantal tools op de website van Social Enterprise NL. De indeling wordt ook toegepast door de Code Sociale Ondernemingen. Zo zijn er dus ook gegevens beschikbaar over de impactgebieden waarop de aangesloten sociale ondernemingen zich richten en welke daarvan voor de betreffende onderneming het primaire impactgebied is.¹⁰⁵ Daarom vormt deze indeling de basis bij het verder beschrijven van de impactgebieden in dit hoofdstuk.

Hieronder volgt bij elk impactgebied uitleg en twee voorbeelden van sociale ondernemingen die hierop actief zijn.

3.2 Arbeidsparticipatie

In dit impactgebied gaat het over ondernemingen die zich richten op mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, ook wel mensen met ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ genoemd. Dit type sociale ondernemingen komt in Nederland relatief veel voor. Ze worden ook wel sociale firma of *Work Integration Social Enterprise* (WISE) genoemd. Er zijn twee deelgroepen¹⁰⁶:

¹⁰⁵ Bij aanmelding voor Social Enterprise NL kun je meerdere impactgebieden aangeven waarop je actief bent, maar je moet ook aangeven welk impactgebied voor jouw onderneming van het grootste belang is – het primaire impactgebied dus.

¹⁰⁶ Social Enterprise NL, 2018, p. 8

1. bedrijven waar het gaat om ‘het creëren van zoveel mogelijk werkplekken binnen de eigen organisatie’
2. bedrijven waar het gaat om ‘opleiding en doorstroom bij een andere werkgever’.

De eerste deelgroep wil in het eigen bedrijf mensen voor de lange termijn een werkplek bieden. De tweede deelgroep werkt tijdelijk met mensen. Deze bedrijven verzorgen bijvoorbeeld een opleiding of werkervaringsplek, waarbij deelnemers nieuwe vaardigheden en ervaringen opdoen. Het doel is dat ze uiteindelijk doorstromen naar een werkplek elders.

Deze bedrijven kunnen op verschillende manieren geld verdienen. Allereerst natuurlijk door goederen en diensten te verkopen. Daarnaast zijn er ook verschillende manieren om subsidies of vergoedingen van de overheid te krijgen voor het bieden van werk aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (zie bijlage B/ impactgebied arbeidsparticipatie).

Sommige bedrijven richten zich op een specifieke groep mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, bijvoorbeeld blinde of dove mensen, mensen met een achtergrond in de psychiatrie, mensen met een vorm van autisme, of nieuwkomers in Nederland met een vluchtelingenachtergrond. Bij andere bedrijven is iedereen welkom die lastig aan een baan kan komen. Het boek *Iedereen werk, iedereen winst* van Social Enterprise NL-oprichter Mark Hillen biedt een goede introductie in deze groep sociale ondernemingen.¹⁰⁷

Hieronder volgen twee voorbeelden van sociale ondernemingen die in dit impactgebied actief zijn. Ook lees je in een kader over *open hiring*, een manier van werken die past bij dit impactgebied.

Voorbeeld 1: Auticon/Specialisterren

Een voorbeeld van een sociale onderneming die zoveel mogelijk werkplekken binnen de eigen organisatie creëert is Auticon. Dit is inmiddels een wereldwijd werkend bedrijf, waarin het Nederlandse bedrijf Specialisterren in 2023 is opgegaan. Auticon verleent IT-diensten, uitgevoerd door werknemers waarvan het overgrote deel een vorm van autisme heeft. Het Nederlandse verhaal van Auticon begint bij Sjoerd van der Maaden, oprichter van Specialisterren. De reden dat hij zich op deze doelgroep besloot

107 Hillen, 2014

te richten, was een combinatie van een persoonlijke motivatie en een kans. Van der Maaden heeft een zoon met autisme. Hij merkte van dichtbij hoe moeilijk het voor mensen met autisme is om een baan te vinden. Tegelijk zag hij juist voor mensen met autisme kansen in de IT-sector. Veel mensen met autisme hebben veel oog voor detail, ze werken heel precies. Dat is van groot belang als er bijvoorbeeld software getest wordt. Van der Maaden besloot om mensen met autisme werk te bieden door ze in een veilige omgeving software te laten testen. Specialisterren groeide in ruim tien jaar uit tot een erg succesvol bedrijf, zowel qua impact als op financieel gebied. Eind 2022 werkten 56 gecertificeerde IT-professionals met een vorm van autisme bij het bedrijf. Er kwamen dat jaar twintig nieuwe medewerkers met autisme in dienst, terwijl acht medewerkers doorstroomden naar een andere betaalde baan.¹⁰⁸ Specialisterren maakte daarbij geen gebruik van subsidies.

De afgelopen jaren ging Specialisterren samenwerken met bedrijven met een soortgelijke missie en kwamen ook buitenlandse investeerders aan boord. In 2023 ging Specialisterren op in Auticon, een sociale onderneming die actief is in negen landen.

Voorbeeld 2: Vanhulley

Vanhulley biedt een leerwerktraject aan voor vrouwen die lastig aan een baan kunnen komen. Zij volgen een traject van een jaar, waarin ze werken in een naaiatelier en tegelijk een opleiding volgen. Na dat jaar stromen ze uit, met betere kansen op de arbeidsmarkt, en gaat er weer een nieuwe groep aan de slag.¹⁰⁹

Vanhulley heeft een naaiatelier in Groningen waarin ze werken met reststromen textiel. In 2012 begon het bedrijf met één product: ze maakten boxershorts van oude overhemden. Je kon je eigen overhemd naar Groningen sturen en kreeg dan per post een boxershirt terug, of je kon een boxershirt kopen, gemaakt van een ander restoverhemd. Inmiddels hebben ze hun assortiment aan producten flink uitgebreid en richten ze zich ook op bijvoorbeeld relatiegeschenken van resttextiel. Tijdens de coronacrisis maakten ze mondkapjes.

¹⁰⁸ Specialisterren, 2023, p. 9

¹⁰⁹ <https://www.vanhulley.com/ons-verhaal/>

Open Hiring

Een baan krijgen zonder een sollicitatiegesprek te voeren. Dat is simpel gezegd de kern van *open hiring*, een nieuwe manier om mensen en werk te verbinden. Het concept is bedacht door Greyston, een pionierende sociale onderneming uit de Verenigde Staten.

De geestelijk vader van open hiring is Bernie Glassman, een Amerikaanse zenboeddhist. Hij woonde in de jaren tachtig in New York en zag daar veel mensen die niet aan een baan konden komen, bijvoorbeeld omdat ze in de gevangenis hadden gezeten. Daarom bedacht hij Greyston: een bakkerij waar mensen aan de slag konden zonder dat ze vragen hoefden te beantwoorden. Greyston groeide uit tot een succesvolle sociale onderneming, onder meer door een langdurige samenwerking met ijsfabrikant Ben & Jerry's.

Het principe van open hiring trok rond 2017 ook aandacht vanuit Nederland. De Start Foundation¹¹⁰ liet onderzoek doen naar de vraag of open hiring ook in Nederland zou passen.¹¹¹ Dat bleek het geval. Vervolgens is Start het idee gaan uitrollen en begin 2024 zijn er al tientallen bedrijven mee aan de slag.¹¹² Voor de Nederlandse context is open hiring uitgewerkt in acht principes:¹¹³

1. Open deur – iedereen kan inschrijven op een baan, mensen bepalen zelf of ze geschikt zijn
2. Geen vragen stellen – een baan zonder sollicitatiegesprek
3. Open armen – het team is zonder oordelen en geeft iedereen een eerlijke kans
4. De juiste volgorde – de volgorde van inschrijving op een baan is heilig
5. Een 'gewoon' contract – werknemers krijgen vanaf dag één betaald
6. Iedereen dezelfde behandeling
7. Aandacht voor iedereen – aandacht voor persoonlijke omstandigheden
8. Ontwikkelperspectief – mogelijkheden om door te stromen.

Open hiring laat zien hoe je als sociale onderneming een positieve impact kunt hebben op de maatschappij. Greyston heeft als pionier vele andere bedrijven geïnspireerd om ook open hiring toe te passen en zo direct en indirect een positieve impact gemaakt in het impactgebied arbeidsparticipatie.

110 <https://www.startfoundation.nl/over-ons>

111 Drupsteen et al., 2018

112 Op het platform [openhiring.nl](https://www.openhiring.nl) kun je meer informatie vinden en links naar bedrijven die met open hiring werken.

113 <https://www.openhiring.nl/over-open-hiring>

De producten van Vanhulley zijn vooral een middel voor een hoger doel: kansarme vrouwen een kans geven. Jaarlijks gaat een groep van ongeveer 20 vrouwen het traject bij Vanhulley in. Dit bestaat uit werk in het naaiatelier en het volgen van een mbo-opleiding. Het wordt grotendeels gefinancierd door de gemeente. Deelnemers zijn vaak vrouwen die nog niet goed Nederlands spreken en/of geen opleiding hebben afgerond. Na een jaar hebben de vrouwen onder meer werknemersvaardigheden ontwikkeld, meer netwerk opgebouwd én een diploma mbo niveau 1. Ze stromen dan door naar ander werk of andere activiteiten buiten Vanhulley. Inmiddels is Vanhulley ook op andere plekken actief.

3.3 Sociale cohesie

Sociale cohesie draait om het gevoel van saamhorigheid en verbondenheid in de samenleving. Sociale ondernemingen rond dit impactgebied werken vaak aan verbinding tussen mensen. Een deel doet dit lokaal, in een bepaalde wijk, dorp of stad. Maar er zijn ook ondernemingen die in het hele land actief zijn met een bepaald thema rond verbondenheid, zoals het verminderen van eenzaamheid onder ouderen.

Voorbeeld 1: Oma's Soep

Oma's Soep is een landelijk werkende sociale onderneming die het verkopen van soep gebruikt als middel om eenzaamheid onder ouderen te verminderen.¹¹⁴ Dat werkt als volgt. Van de winst uit de verkoop van soepen ('naar oma's recept') in Oma's Soep b.v. gaat minstens de helft naar de Stichting Oma's Soep tegen Eenzaamheid. Deze landelijke stichting stuurt stichtingen in verschillende steden aan, die gerund worden door jaarlijks wisselende teams van studenten. Deze lokale teams organiseren activiteiten waar studenten en eenzame ouderen worden samengebracht om eenzaamheid tegen te gaan. Zo zijn er kookdagen, waar ouderen zelf samen met studenten soep of stampot koken. Daarnaast worden ook soepen aan huis gebracht bij eenzame ouderen.

114 <https://omassoep.nl/onze-missie/>

Voorbeeld 2: Midwest

Midwest omschrijft zichzelf als ‘een dorps huis in de stad’. Het is een buurt-onderneming, gevestigd in een oud schoolgebouw in De Baarsjes, een wijk in Amsterdam-West. De eerste activiteiten begonnen in 2012. In 2016 werd het gebouw gekocht van de gemeente. Er werd flink geïnvesteerd om het gebouw goed bruikbaar en duurzaam te maken. In het gebouw is ruimte voor culturele en sociale initiatieven en activiteiten, die een betaalbare en toegankelijke plek krijgen. Ook worden zalen verhuurd. Door ruimte te geven aan ‘lokale doeners en makers’ dragen de mensen achter Midwest bij ‘onze buurt een leefbare, sociale, lieve en groene buurt te maken’.¹¹⁵ Er worden activiteiten georganiseerd en er is plek voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt om te re-integreren. Ook de landelijke platformorganisatie voor sociale ondernemingen, Social Enterprise NL, is gevestigd in Midwest.

3.4 Internationale ontwikkeling en fair chain

Ondernemingen in dit impactgebied richten zich op eerlijke internationale waardeketens: de hele keten van activiteiten van grondstof tot eindproduct. Vaak gaat het hier om producten waarvan de ingrediënten of onderdelen (deels) afkomstig zijn uit ontwikkelingslanden. Het is dan de bedoeling dat de toegevoegde waarde in de keten van grondstof tot product eerlijker wordt verdeeld. Dat betekent dat er bijvoorbeeld meer geld gaat naar de boer die koffiebonen produceert of de mijnwerker die mineralen uit de grond haalt. Ook kan het een doel zijn om een groter deel van de waardeketen in ontwikkelingslanden te vestigen: dan worden bijvoorbeeld niet langer ruwe grondstoffen geëxporteerd, maar waardevollere halffabricaten of eindproducten.

Voorbeeld 1: Moyee Coffee

Moyee werd opgericht in 2012 met als doel de koffieketen radicaal anders te organiseren, aan de hand van *FairChain* principes.¹¹⁶ Dat betekent dat de waarde in de hele keten van koffieboer tot consument op een 100% transparante en veel eerlijker manier verdeeld wordt tussen alle betrokkenen. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn het bieden van een leefbaar

115 <https://www.inmidwest.nl/wat/>

116 <https://www.moyeecoffee.com/radicale-impact/>

inkomen voor de koffieboer en het verwerken van de koffie in het land van herkomst, zodat veel meer van de waarde daar blijft. Op die manier kunnen koffieproducerende landen zich verder ontwikkelen.

Moyee experimenteert op allerlei manieren, bijvoorbeeld met het toepassen van *blockchain* technologie. Daarmee kun je bij een pak koffie in Nederland helemaal herleiden van welke boer dit afkomstig is en hoeveel deze daarvoor betaald heeft gekregen.

Voorbeeld 2: Fairphone

Fairphone omschrijft zichzelf als de ‘smartphone met hart voor mens en planeet’.¹¹⁷ Het bedrijf komt voort uit een campagne in 2010. Die had als doel om mensen bewust te maken van het feit dat er allerlei mineralen uit conflictgebieden in telefoons verwerkt zitten en dat de werkomstandigheden waaronder smartphones gemaakt worden nogal te wensen overlaten.¹¹⁸ In 2013 besloten oprichter Bas van Abel en collega’s dat ze wilden proberen om te laten zien dat het ook anders kan. Het idee voor een eigen eerlijke telefoon ontstond. Het geld voor de ontwikkeling van de eerste telefoon werd met *crowdfunding* bij elkaar gehaald.¹¹⁹ Na veel ups en downs groeide Fairphone uit tot een stabiel bedrijf, dat inmiddels de Fairphone 5 op de markt heeft gebracht. Fairphone probeert haar telefoons zo eerlijk mogelijk te produceren, met veel aandacht voor het winnen van de grondstoffen en de werkomstandigheden voor de makers. Ook proberen ze zoveel mogelijk materialen te recyclen. Ze rapporteren uitgebreid over wat er in dit proces wel en (nog) niet goed gaat.¹²⁰ Een ander doel is het langer gebruiken van de smartphone. Dat betekent dat de telefoons van Fairphone modulair zijn opgebouwd: je kunt ze uit elkaar halen en onderdelen vervangen. Ook worden ze langer ondersteund met software-updates dan in de industrie gebruikelijk is.

117 <https://shop.fairphone.com/nl/about-us>

118 Wernink & Strahl, 2015, p. 127

119 Haucke, 2018

120 <https://www.fairphone.com/en/impact-report/>

Het belang van context

Voor sociale ondernemingen in het impactgebied internationale ontwikkeling is het cruciaal zich goed te verdiepen in de landen waar ze impact willen maken. Wat je bedenkt vanuit een rijk land als Nederland, hoeft helemaal niet passend te zijn in een ontwikkelingsland. Context is fundamenteel.¹²¹

Een klassiek voorbeeld van een mismatch rond context is TOMS. Dit schoenenmerk heeft als impactgebied internationale ontwikkeling. Hun missie was 'levens verbeteren', met name van kinderen in ontwikkelingslanden. Ze koppelden dit aan hun eigen product: schoenen. TOMS werkte volgens het principe *buy one give one*: wie een paar TOMS kocht, zorgde er ook voor dat een paar kon worden weggeven aan arme kinderen in El Salvador. Het hebben van schoenen zou levens in El Salvador helpen verbeteren, dachten de TOMS-bestuurders in de Verenigde Staten.

Onderzoek naar de effecten van het weggeven van die gratis schoenen wees later uit dat er allerlei negatieve gevolgen waren.¹²² Het gebrek aan schoenen was niet zo urgent als het gebrek aan eten, drinken, huizen of onderwijs. Kinderen werden meer afhankelijk van hulp, kinderen met de nieuwe schoenen raakten zelfs iets vaker gewond bij het buitenspelen én lokale schoenhandelaren kwamen in de problemen.

Na het onderzoek paste TOMS haar manier van werken aan. Ze doneren nu 1/3 van hun winst aan sociale initiatieven, waarbij ze samenwerken met lokale organisaties. Die bepalen mee wat een passende manier van 'levens verbeteren' is in de betreffende gemeenschap.¹²³

3.5 Voedseltransitie en natuurbehoud

Het is dringend noodzakelijk om op een andere manier om te gaan met eten en met de natuur. Dat is de overtuiging van ondernemers die actief zijn in dit impactgebied. De huidige manier van omgaan overschrijdt de grenzen van onze planeet. De Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) omschrijft het probleem als volgt: 'In Nederland is de productie van voedsel en non-food nog niet klimaatneutraal en nog

121 Lorenzo-Afable et al., 2023, p. 20

122 Wydick et al., 2018

123 <https://www.toms.com/nl/impact-emea/purpose-emea.html>

onvoldoende circulair. Daarnaast leidt het voedingspatroon van een gemiddelde Nederlander tot gezondheidsverlies en druk op het milieu, de natuur en het klimaat, zowel in Nederland als elders in de wereld.¹²⁴ Ondernemers in dit impactgebied zijn bezig met allerlei oplossingsrichtingen. Een deel zoekt het in de ‘eiwittransitie’: meer plantaardig en minder vlees eten. Anderen zoeken het in kortere ketens: haal wat je eet van dichtbij. Je eet wat er in het seizoen lokaal beschikbaar is, in plaats van dat je het van ver haalt. Weer anderen zoeken het bijvoorbeeld in natuurinclusieve of regeneratieve landbouw: met de natuur meebewegen in plaats van ertegenin.¹²⁵ De Europese Unie heeft in 2020 de *Farm to Fork* strategie opgesteld, een uitgebreid beleidsplan richting duurzame voedselsystemen.¹²⁶ Dit biedt sociaal ondernemers in dit impactgebied aanknopingspunten.

Voorbeeld 1: TommyTomato

TommyTomato heeft als missie om ‘levenslang gezonde eters te creëren.’ Dat doet het door kinderen op de basisschool warme, vegetarische lunches te bieden. Kinderen eten samen hetzelfde gezonde voedsel en ervaren dat groenten lekker kunnen zijn. Ouders betalen voor de lunches. Voor ouders die dit niet kunnen betalen heeft TommyTomato een stichting, die bijdraagt in de kosten, zodat er ook voor deze kinderen een maaltijd is.

Op deze manier draagt TommyTomato bij aan verschillende doelen. Op sociaal gebied zorgt het samen eten voor verbinding. Op het gebied van gezond eten draagt het bij aan de eiwittransitie, doordat het om volledig vegetarische maaltijden gaat. Tenslotte is er aandacht voor bewustwording: het bedrijf biedt ook lespakketten en kooklessen aan.¹²⁷

Voorbeeld 2: Herenboeren

Samen duurzaam voedsel produceren is kort gezegd de missie van Herenboeren. Dat doen ze door boerderijen over te nemen, waar een groep mensen uit de buurt vervolgens ‘eigenaar, ondernemer, producent en consument van je éigen boerderij’ wordt. Een Herenboerderij is het eigendom van een coöperatie van ongeveer 250 huishoudens, die onderling de oogst verdelen. De totstandkoming van een Herenboerderij werkt grofweg als volgt. Eerst

124 <https://www.nwo.nl/onderzoeksprogrammas/nationale-wetenschapsagenda/thematische-programmering/transitie-naar-een-duurzaam-voedselsysteem>

125 Klompe & Pessers, 2024

126 https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en

127 https://www.tommytomato.nl/wp-content/uploads/Theory-of-change_V2.pdf

moeten er in een gebied genoeg mensen worden gevonden die een startbedrag van zo'n 2500 euro willen inleggen. Als er zo'n 250 huishoudens bij elkaar zijn, kan er een stuk land en een boerderij worden aangekocht. Vervolgens worden er één of meerdere boeren gezocht, die in dienst komen bij de coöperatie. Er wordt een plan gemaakt over wat er verbouwd gaat worden. Dan gaat de boerderij van start. De leden van de coöperatie helpen vaak zelf mee op de boerderij, maar dit is niet verplicht. De opbrengsten worden verdeeld, waarbij de leden een wekelijks bedrag betalen aan de hand van het aantal 'monden' dat ze voeden. Herenboerderijen werken zonder chemische bestrijdingsmiddelen, streven naar circulaire bedrijfsvoering en werken zo veel mogelijk regeneratief.

Naast de lokale coöperaties die boerderijen beheren kent Herenboeren een overkoepelende landelijke coöperatie die administratieve zaken regelt en het stichten van nieuwe boerderijen ondersteunt. De eerste Herenboerderij startte in 2016 en eind 2023 waren er 18 draaiende Herenboerderijen. Daarnaast was er een groot aantal in oprichting.¹²⁸

3.6 Energietransitie

De energietransitie is de overgang van het gebruik van fossiele energie naar energie uit hernieuwbare bronnen.¹²⁹ Het gebruik van fossiele brandstoffen als aardolie, aardgas en steenkool, leidt tot veel milieuschade. Bovendien is het niet vol te houden op lange termijn: de voorraden zijn eindig. Daarom zitten we in een transitie naar gebruik van hernieuwbare energiebronnen, waaronder zon, wind, waterkracht en biomassa. Deze bronnen worden telkens weer aangevuld én het gebruik ervan zorgt voor minder uitstoot van broeikasgassen. De overheid zet allerlei beleid in om de energietransitie te bevorderen, zoals onder meer is vastgelegd in de Klimaatwet. Er zijn veel cijfers beschikbaar over het verloop van de transitie, onder meer bij het RIVM¹³⁰, PBL¹³¹ en CBS¹³².

In dit impactgebied kan het nog wel eens lastig zijn om sociale ondernemingen te herkennen. Er zijn ook veel financieel gedreven ondernemingen

128 <https://herenboeren.nl/over-ons/>

129 <https://www.cbs.nl/nl-nl/economie/industrie-en-energie/energietransitie>

130 <https://www.rivm.nl/publicaties/successen-en-valkuilen-bij-burgerparticipatie-in-energietransitie>

131 <https://themasites.pbl.nl/o/energietransitie/>

132 <https://www.cbs.nl/nl-nl/economie/industrie-en-energie/energietransitie>

actief. Het is dan belangrijk te letten op hoe de onderneming omgaat met haar financiën.

Voorbeeld 1: Vandebron

Vandebron biedt alleen energie aan die duurzaam is opgewekt op Nederlandse bodem. Als energiegebruiker maak je verbinding met de producent van jouw energie, want je kiest je eigen energiemix, met bronnen vanuit wind, zon of biomassa. Zo verbind je je bijvoorbeeld met boeren in je omgeving die een zonneveld hebben aangelegd of een windmolen op hun erf hebben geplaatst. Dit wordt ook wel *peer-to-peer energy trading* genoemd.¹³³ Naast energie voor huishoudens richt Vandebron zich ook op elektrisch rijden.

Vandebron werd opgericht in 2013 en werd in november 2019 overgenomen door Essent. In de zomer van 2023 introduceerde Vandebron als eerste energieleverancier een heffing voor bezitters van zonnepanelen: vaste terugleveringskosten.¹³⁴ Daarmee opende het bedrijf een ingewikkelde discussie. Vandebron stelde dit te doen om de energiemarkt eerlijker te maken. Er zijn immers veel kosten verbonden aan het terugleveren én het stimuleert om zorgvuldig met energie om te gaan, aldus Vandebron. Sommige klanten waren het hier niet mee eens: ze zagen het als een soort ‘boete’ voor zonnepaneelbezitters. Wat je ook van de stap van het bedrijf vindt, het leverde in elk geval veel discussie op over energiegebruik.

Voorbeeld 2: Aquabattery

Aquabattery is een bedrijf dat inzet op het opslaan van energie met behulp van zout water. Bij de energietransitie is het een probleem dat belangrijke energiebronnen, zoals wind en zon, niet altijd beschikbaar zijn. Het waait immers niet altijd en de zon schijnt ook niet altijd. Het opslaan van duurzame energie zou dat probleem kunnen helpen oplossen.

Aquabattery heeft een techniek ontwikkeld om energie op te slaan in een mix van water en zout. Hoe dat precies werkt, leggen ze uit op hun website.¹³⁵ Met de techniek zijn al kleinschalige tests gedaan. In 2024 wordt het uitgebreid getest bij de TU Delft.¹³⁶

133 Zhang et al., 2018

134 <https://vandebbron.nl/blog/vaste-terugleveringskosten>

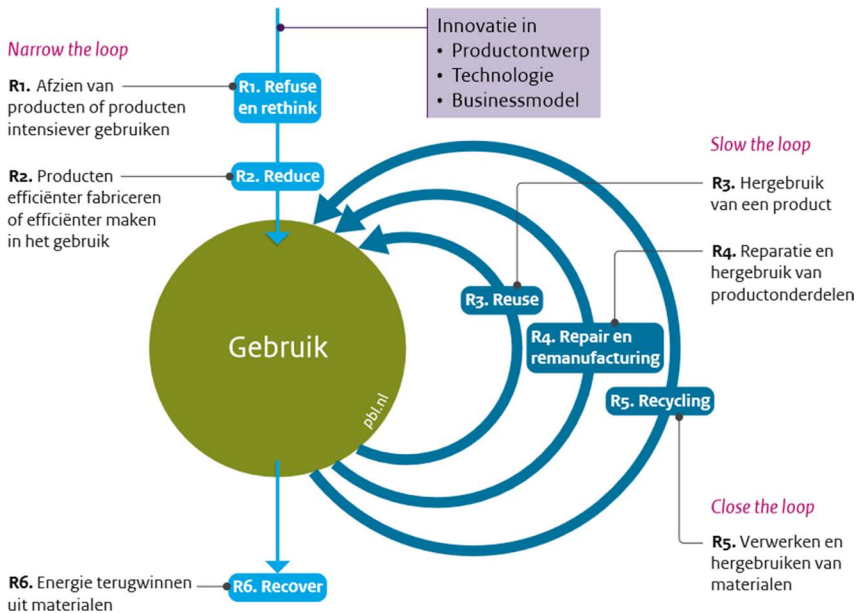
135 <https://aquabattery.nl/technology>

136 Oerlemans, 2023

3.7 Circulaire en duurzame productie

Bedrijven in dit impactgebied richten zich op het hergebruik van grondstoffen en producten, zodat afval en verspilling tot het verleden behoren. ‘Een circulaire economie is een economisch systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen maximaliseert en waardevernietiging minimaliseert.’¹³⁷

Een belangrijk startpunt daarbij is de R-ladder met zes strategieën van circulariteit (R1 t/m R6, zie figuur 3.1). Dit is een model, ontwikkeld door het Planbureau voor de Leefomgeving, dat je helpt om aan te geven hoe je met grondstoffen omgaat.¹³⁸ Voor sociale ondernemingen in dit impactgebied kan het de basis vormen van hun businessmodel.



FIGUUR 3.1 R-ladder met strategieën van circulariteit¹³⁹

137 Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus, 2020, p. 30

138 <https://www.pbl.nl/onderwerpen/circulaire-economie>

139 Bron figuur: Planbureau voor de Leefomgeving, 2023, p. 55

Minder en efficiënter grondstoffen gebruiken kun je volgens het PBL op vier manieren realiseren¹⁴⁰:

1. *Narrow the loop*: Minder grondstoffen gebruiken door van producten af te zien (refuse), producten te delen (rethink) of ze efficiënter te fabriceren (reduce).(R1 en R2)
2. *Slow the loop*: Langer en intensiever gebruiken van producten en onderdelen door hergebruik (reuse) en reparatie (repair en remanufacturing); dit vertraagt de vraag naar nieuwe grondstoffen. (R3 en R4)
3. *Close the loop*: Het sluiten van de kringloop door het wegnemen van 'lekkages' en ongewenste materialen, recycling van materialen, zodat er alleen niet-herbruikbaar afval wordt verbrand of gestort én er minder nieuwe grondstoffen nodig zijn door de inzet van secundair materiaal. (R5 en R6)
4. *Substitutie* van eindige grondstoffen door hernieuwbare grondstoffen (zoals biogrondstoffen) of alternatieve primaire grondstoffen met minder milieudruk (innovatie, zie bovenaan het model).

De R-strategieën zijn vaak ongunstig voor financieel gedreven bedrijven, omdat zij er baat bij hebben om zo veel mogelijk nieuwe producten te verkopen. Dat gaat soms zelfs zo ver dat producten zo worden ontworpen dat ze na verloop van tijd minder goed gaan werken, of dat ze maar beperkte tijd worden ondersteund. Dit wordt *planned obsolescence* genoemd. Ook is het vaak erg lastig om producten te repareren. Denk maar aan smartphones die je niet zelf kunt openen. Hiervoor komen steeds strengere regels. Zo heeft de EU nieuwe wetgeving ontworpen rond het recht om producten te kunnen repareren (*right to repair*).¹⁴¹ Ook dit soort ontwikkelingen biedt nieuwe kansen voor sociale ondernemingen, die vaak al goed nagedacht hebben over het toepassen van R-strategieën.

Bedrijven in dit impactgebied richten zich meestal op één of meerdere van deze strategieën, zoals de voorbeelden hieronder laten zien.

Voorbeeld 1: De Fruitmotor

De Fruitmotor is een coöperatie die werkt met fruittelers in de Betuwe. Ze willen 'bijdragen aan een wereld waarin we voedsel waarderen en natuur en landschap weer herstellen'.¹⁴² Dat doen ze door een aantal activiteiten met

140 Planbureau voor de Leefomgeving, 2023, p. 55

141 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1794

142 <https://www.defruitmotor.nl/missie-visie>

telers. Een belangrijk doel is meer wilde bijen terugkrijgen in de natuur, door bijenhagen en bloemranden aan te leggen. Zo wordt biodiversiteit bevorderd. Een activiteit die direct geld oplevert is het verkopen van appelsappen en ciders, die worden gemaakt van restfruit. Dat is fruit dat niet aan de eisen van bijvoorbeeld supermarkten voldoet, maar prima gebruikt kan worden om sappen van te maken. Zo wordt vermeden dat dit fruit wordt weggegooid en krijgt het toch een hoogwaardige bestemming.

Voorbeeld 2: vanPlestik

Het bedrijf vanPlestik heeft als missie om zo veel mogelijk plastic uit de verbrandingsovens te redden. Ze doen dat door plastic te recyclen. Ze hebben zelf een 3D-printer ontwikkeld en gebouwd die plastic afval gebruikt als grondstof en printen daarmee op maat gemaakte producten, zoals stoelen, tafels en lampen.¹⁴³ VanPlestik richt zich dus op recycling. Ze werken graag één-op-één, dat wil zeggen dat ze het afvalplastic van een bepaalde organisatie inzetten om voor diezelfde organisatie nieuwe producten te maken. Dat doen ze ook voor collega-sociale ondernemingen. Zo hebben ze voor Fairphone van oude telefoonhoesjes nieuwe krukjes voor in het bedrijfskantoor gemaakt.

3.8 Verbeteren van zorg

Het verbeteren van zorg is een heel breed impactgebied. Steeds meer mensen hebben zorg nodig en bedrijven spelen hier op verschillende manieren op in. Sommige richten zich op mensen die zorg vragen, terwijl andere zich richten op zorgverleners. Ook zijn er ondernemingen die werken aan technologische oplossingen om de toegang tot zorg of de samenwerking in de zorg te verbeteren.

Binnen dit impactgebied is het extra belangrijk om te letten op transparantie en de bestemming van winsten. Zorg klinkt per definitie sociaal, maar dat betekent zeker niet dat alle ondernemingen in de zorg sociale ondernemingen zijn. Medicijnfabrikanten maken bijvoorbeeld geregeld enorme financiële winsten. Ook zijn er in de zorg veel organisaties actief die werken aan maatschappelijke problemen, maar die niet kwalificeren als onderneming omdat ze weinig inkomsten uit de markt halen.

143 <https://vanplestik.nl/nl/welkom/>

Voorbeeld 1: Beleef Dementie

Beleef Dementie is een Brabantse sociale onderneming die ‘werkt vanuit de overtuiging dat een beter begrip van dementie, de relatie tussen de verzorgende en de persoon met dementie direct verbetert en verdiept.’¹⁴⁴ Dat doen ze door gezonde mensen te laten ervaren wat het betekent om dementie te hebben. Professionals, vrijwilligers en mantelzorgers kunnen een training volgen waarbij ze in een dementie-simulatiecabine gaan, en/of een VR-dementiebril op krijgen. Dit zorgt er volgens Beleef Dementie voor dat ‘de relatie tussen de verzorgende en de persoon met dementie direct verbetert en verdiept. Een sterke relatie verhoogt de empathie, waardoor ook de zorglast als minder zwaar zal worden ervaren en de kwaliteit van de zorg wordt vergroot.’ Het verhaal van Beleef Dementie laat ook zien dat sociaal ondernemen niet gemakkelijk is. Vlak voordat dit boek naar de drukker ging, werd duidelijk dat de onderneming Beleef Dementie BV is opgeheven. De activiteiten worden deels voortgezet in de stichting Into D’Mentia.¹⁴⁵

Voorbeeld 2: everyone.org (The Social Medwork)

Het platform everyone.org heeft als doel om medicijnen voor iedereen die het nodig heeft beschikbaar te maken.¹⁴⁶ Het bedrijf is opgezet door een groep mensen die in hun eigen omgeving geconfronteerd werden met een ernstige ziekte. Zij zagen dat het vaak erg lang duurt voordat het gebruik van een medicijn wordt goedgekeurd. In veel gevallen is het medicijn in een bepaald land al wel goedgekeurd, maar is het goedkeuringsproces in een ander land nog niet afgerond. In dat geval kan everyone.org bemiddelen en het medicijn vanuit het ene land via een speciale regeling beschikbaar maken voor patiënten uit een ander land. Zo werkt het bedrijf in feite als een internationale apotheek.

3.9 Andere impactgebieden en combinaties van doelen

In dit hoofdstuk heb je gezien hoe je sociale ondernemingen kunt indelen in impactgebieden. Zeven impactgebieden kwamen aan de orde, elk met voorbeelden van sociale ondernemingen. De lijst van impactgebieden is

144 <https://intodmentia.nl/>

145 <https://intodmentia.nl/>

146 www.everyone.org. The Social Medwork was een eerdere naam van dit bedrijf.

niet uitputtend; er zijn ook andere gebieden mogelijk. Ook kun je impactgebieden anders ordenen.¹⁴⁷

Uit sommige voorbeelden werd al duidelijk dat er ook ondernemingen zijn die aan meerdere doelen tegelijk werken en dus op meerdere impactgebieden actief zijn. Zo werkt TommyTomato met haar maaltijden op school in de eerste plaats aan de voedseltransitie, maar ook aan sociale cohesie. Datzelfde geldt voor Oma's Soep, maar die stellen de prioriteiten net andersom. Andere voorbeelden van dubbele missies vind je vaak bij kringloopbedrijven, die zich zowel richten op arbeidsparticipatie (door mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie kansen te geven) als op circulaire en duurzame productie (door recycling van producten en materialen).

Hoe je impactgebieden ook indeelt, het maken van een zo groot mogelijke netto positieve impact staat centraal voor sociale ondernemingen. Maar wat is impact nu precies, hoe kun je er in de praktijk mee aan de slag? Dat staat centraal in het volgende hoofdstuk.

147 In het boek *Zaken die je raken* (Verloop, Hillen, & Peeters, 2018) wordt bijvoorbeeld een indeling in zeven thema's gekozen: duurzaam consumeren, werkgelegenheid voor jongeren, vergrijzing, duurzame voedselproductie, circulariteit, werkgelegenheid en energietransitie.

Impact maken en meten

Impact eerst. Dat is de titel van het eerste deel van dit boek. We zijn nu bij het laatste hoofdstuk van dit deel aangekomen. In de afgelopen hoofdstukken is besproken wat sociale ondernemingen zijn en op wat voor impactgebieden ze actief zijn. Nu is het tijd om het begrip impact zelf onder de loep te nemen. Wat is impact precies, en hoe meet je het?

Als sociale onderneming is het oplossen van een maatschappelijk probleem de kern van je onderneming. Je missie rond dit probleem noem je ook wel je beoogde impact. Dit hoofdstuk start met een korte bespreking van het begrip impact. Dan komt stapsgewijs aan de orde hoe je impact in kaart kunt brengen en managen, onder meer met behulp van *theory of change*.

4.1 Wat is impact?

Het woord impact hoor je tegenwoordig overal. In de oorspronkelijke betekenis kan het om twee dingen gaan. Allereerst kan impact verwijzen naar de kracht waarmee twee voorwerpen elkaar raken: een botsing. Een dramatische uitwerking van deze betekenis zie je in de rampenfilm *Deep Impact*: een meteoriet slaat in op de aarde, met rampzalige gevolgen.

Bij sociale ondernemingen gaat het over de tweede betekenis. Die draait om het effect dat iets heeft op een situatie of persoon. Het draait om de veranderingen die je ziet, naar aanleiding van acties.

4.1.1 Definitie van impact voor sociale ondernemingen

Voor sociale ondernemingen betekent impact: de effecten die aan de activiteiten van een sociale onderneming toegeschreven kunnen worden.¹⁴⁸

148 Zie ook Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus, 2020, p. 6

Gekoppeld aan deze definitie zijn drie factoren belangrijk om uit te diepen: een positieve én negatieve invulling van impact; de toeschrijfbaarheid van impact; en de tijd.

1. *Positief en negatief.* Impact is in principe een neutrale term. De effecten waarnaar het verwijst kunnen zowel positief als negatief zijn. Maar in het dagelijkse gebruik van het woord impact zit vaak een aanname dat impact sowieso iets positiefs of juist iets negatiefs is. Aan de positieve kant kun je bijvoorbeeld denken aan een aanbieding: ‘Vergroot jouw impact met deze cursus *personal branding!*’ Of een oproep aan onderzoekers: ‘Vergroot je maatschappelijke impact door met burgers in gesprek te gaan!’ Tegelijk wordt impact soms juist als iets negatiefs neergezet. Denk bijvoorbeeld aan nieuwsberichten als: ‘De coronacrisis heeft grote impact gehad op het onderwijs’. Ook schrijfster Babette Porcelijn, bekend van haar boek *De verborgen impact*¹⁴⁹, kiest voor een negatieve definitie: ‘Met impact bedoel ik schadelijke invloed op mens en planeet.’¹⁵⁰ In de praktijk zie je dus allerlei positieve en negatieve interpretaties, maar in principe kijk je bij het bepalen van impact naar zowel positieve als negatieve effecten.
2. *Toeschrijfbaarheid.* Het is belangrijk dat je een relatie kunt leggen tussen de activiteiten van de sociale onderneming en de effecten die je ziet. Daarvoor worden vaak de termen toeschrijfbaarheid of attributie (naar het Engelse *attribution*) gebruikt. Zijn de effecten die je ziet veroorzaakt door de activiteiten van de sociale onderneming, of zijn ze ergens anders aan toe te schrijven?
3. *Tijd.* Bij impact draait het om een verandering die je ziet. Die verandering kan al heel snel zichtbaar zijn, maar het kan ook langer duren. Daarom wordt ook wel onderscheid gemaakt tussen kortetermijneffecten of directe effecten enerzijds, en langetermijneffecten of indirecte effecten anderzijds. De directe effecten kun je vrij snel meten, om de indirecte effecten te zien heb je meer tijd nodig.

Impact is een veelgebruikt woord met verschillende interpretaties. Daarom wordt het in kaart brengen van impact van sociale ondernemingen vaak toegespitst op maatschappelijke impact, *social impact* in het Engels. Verschillende groepen van experts hebben zich met de definitie van *social impact* beziggehouden (zie kader).

149 Porcelijn, 2016

150 Porcelijn, 2023, p. 10

Gedetailleerde definities van social impact

In 2012 kreeg een groep experts van de Europese Commissie de taak om na te denken over een standaardmethode om impact te meten. De expertgroep, die GECES¹⁵¹ werd genoemd, concludeerde dat één standaardmethode niet mogelijk is. Wel kwamen ze met een uitgebreide definitie van social impact: *'The reflection of social outcomes as measurements, both long-term and short-term, adjusted for the effects achieved by others (alternative attribution), for effects that would have happened anyway (deadweight), for negative consequences (displacement), and for effects declining over time (drop-off).'*¹⁵²

Vrij vertaald en toegepast op een sociale onderneming kun je impact dan zien als: 'Het gemeten totaal aan maatschappelijke uitkomsten van de activiteiten van een sociale onderneming op korte en lange termijn, gecorrigeerd voor effecten die door anderen bereikt zijn; effecten die toch wel opgetreden zouden zijn; negatieve effecten; en de afname van effecten door de tijd.'

Een paar jaar later boog een tweede expertgroep zich in opdracht van de OECD¹⁵³ over het meten van social impact.¹⁵⁴ Over de definitie van het woord *social* stellen de OECD-experts dat het in de praktijk van impactmeting refereert aan mensen en gemeenschappen, maar ook aan milieu, economie en bestuur, omdat op al die vlakken gevolgen zichtbaar zijn. Over het woord impact zeggen ze dat dit refereert aan *'changes observed across the whole results chain, including immediate outputs, intermediary outcomes and long-term impacts'*.¹⁵⁵ Vervolgens worden *outputs* gedefinieerd als de producten, kapitaalgoederen en diensten die voortkomen uit een interventie (daarmee wordt bedoeld op de activiteiten van een onderneming). *Outcomes* zijn de waarschijnlijke of bereikte korte- en middellangetermijneffecten van de *outputs* van een interventie. Tenslotte wijst *impacts* op de positieve en negatieve, primaire en secundaire langetermijneffecten die een interventie teweegbrengt, direct of indirect, bedoeld of onbedoeld.¹⁵⁶

Zo kun je impact zien als een soort drietrapsraket: de activiteiten van een sociale onderneming hebben directe opbrengsten, die leiden tot verandering op de korte termijn en zetten vervolgens verandering in gang op de langere termijn.

151 GECES staat voor Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social

152 European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion & Clifford, 2014, p. vi

153 OECD staat voor Organisation for Economic Cooperation and Development, in het Nederlands OESO: Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

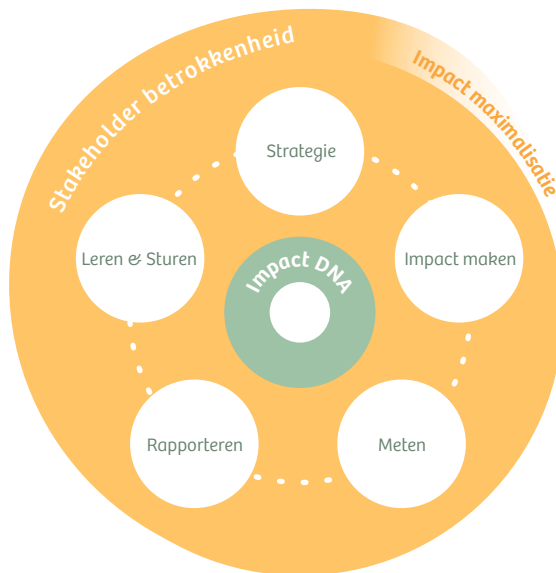
154 Dat gebeurde in het kader van het door de EU gefinancierde actieprogramma *Promoting Social and Solidarity Economy Ecosystems*.

155 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021, p. 12

156 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021, p. 12, eigen vertaling

4.2 Aan de slag met impact

Hoe ga je met impact aan de slag in je organisatie? Bij Avance, een organisatie die impact meet¹⁵⁷, ontwikkelden ze daar een model voor: het Manage Your Impact (MY Impact) model. Edith Kroese, oprichter van Avance, en Mark Hillen, voorzitter van Social Enterprise NL, beschreven het in het boekje *Impactmanagement - van meten naar maximaliseren!*¹⁵⁸ Het MY Impactmodel is een vliegwiel. Het bestaat uit ‘vijf hoofdprocessen en twee voorwaarden om het vliegwiel echt te laten draaien: Impact DNA en Stakeholderbetrokkenheid’ (zie figuur 4.1). Met Impact DNA bedoelen Kroese en Hillen dat impact ‘in de haarvaten van je bedrijf moet zitten’, dus dat iedereen vanuit impact denkt. Met stakeholderbetrokkenheid bedoelen ze dat je alle betrokkenen bij je bedrijf moet meenemen in het managen van jouw impact, om de positieve impact te kunnen maximaliseren.¹⁵⁹



FIGUUR 4.1 Manage Your Impactmodel¹⁶⁰

157 Inmiddels is Avance opgegaan in Grant Thornton, een groot internationaal accountants- en advieskantoor.

158 Kroese & Hillen, 2018

159 Kroese & Hillen, 2018, p. 6-8

160 Bron figuur: Kroese & Hillen, 2018, p. 6

De vijf hoofdprocessen zie je weergegeven in een cirkel:

1. Strategie – je formuleert impactdoelen en geeft aan hoe je die gaat bereiken.
2. Impact maken – je gaat aan de slag met je dagelijkse bedrijfsactiviteiten.
3. Meten – je brengt in kaart wat de resultaten zijn.
4. Rapporteren – je analyseert de gerealiseerde impact en brengt er verslag over uit.
5. Leren en sturen - je stuurt je strategie bij op basis van wat je geleerd hebt. En dan begint de cyclus weer van voren af aan.

De vijf hoofdprocessen die je doorloopt als je aan de slag gaat met impact komen in deze paragraaf aan de orde. De processen komen deels na elkaar, maar overlappen ook deels. Zo zul je tijdens het impact maken (proces 2) ook impact meten (proces 3). Maar eerst proces 1: de strategie.

4.2.1 **Proces 1: Strategie. Beoogde impact expliciet maken en *theory of change* uitwerken**

Het eerste proces is het bepalen van een strategie. Als sociale onderneming staat het oplossen van een maatschappelijk probleem centraal. Rond dat probleem formuleer je dus je missie. Maar hoe formuleer je die missie precies? En hoe wil je die bereiken? In dit proces zitten drie stappen:

- a. Je formuleert je beoogde impact
- b. Je werkt uit hoe je die impact wilt bereiken in een verandertheorie (*theory of change*)
- c. Je maakt je *theory of change* meetbaar met indicatoren.

a. Je beoogde impact

Je sociale onderneming begint met de vragen: welk maatschappelijk probleem pak ik aan? En hoe ziet de wereld eruit als dit probleem is opgelost? Dit is je beoogde impact.

Om deze beoogde impact precies te kunnen formuleren, moet je het probleem dat je wilt oplossen goed analyseren. Wat zijn de dieperliggende oorzaken van het probleem? Voor wie is het urgent dat het probleem wordt opgelost? Zijn er ook mensen die er juist belang bij hebben dat het probleem blijft bestaan? Maar ook: wie zijn er al bezig om het probleem aan te pakken? Zijn er al oplossingen bedacht?

Voor de analyse kun je bestaande informatie zoeken en in gesprek gaan met experts en belanghebbenden rond het probleem. Als je concludeert dat het probleem echt speelt en je mogelijkheden ziet ermee aan de slag te gaan, dan kom je bij je beoogde impact. Deze moet je precies omschrijven, om focus te krijgen in de activiteiten van je onderneming.¹⁶¹

Twee voorbeelden van eerder besproken sociale ondernemingen laten zien dat je dit op verschillende manieren kunt uitwerken. Fairphone werkt op wereldwijde schaal aan duurzame en eerlijke telefoons, Vanhulley werkt lokaal aan arbeidsparticipatie van vrouwen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

Fairphone omschrijft haar missie als volgt: ‘Door een levensvatbare markt voor ethische producten tot stand te brengen, motiveren we de hele industrie om verantwoordelijker te handelen.’¹⁶² Ze werken dat vervolgens uit in vier impact thema’s:

- ▷ Levensduur: het creëren van producten die lang meegaan.
- ▷ E-waste: terugname, hergebruik en recycling.
- ▷ Eerlijke materialen: kiezen voor eerlijkere materialen.
- ▷ Eerlijke fabrieken: fatsoenlijk werk in de productie.¹⁶³

Vanhulley formuleert haar impact missie als ‘verbeteren van de positie van vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt’.¹⁶⁴ Ze lichten dat toe: ‘De doelstelling bij Vanhulley is ‘nooit meer op de bank’. Dit betekent dat deelnemers na hun deelname aan het éénjarige traject ook actief blijven met het uitvoeren van arbeidsmarkt bevorderende activiteiten. Hieronder verstaat Vanhulley: activiteiten die de sociaalmaatschappelijke positie versterken en kansen van de vrouw op de arbeidsmarkt vergroten.’¹⁶⁵

b. Je verandertheorie (theory of change)

Nadat je je beoogde impact hebt geformuleerd, is de vraag: hoe ga je dit bereiken? Je missie en visie zet je dus om in een strategie. Veel sociale ondernemingen gebruiken hiervoor het *theory of change* model.

Bij het opstellen van een *theory of change* begin je met je beoogde impact. Vervolgens redeneer je terug wat er nodig is om die beoogde impact

161 Zie voor meer uitleg Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus, 2020, p. 12

162 Fairphone, 2023, p. 11

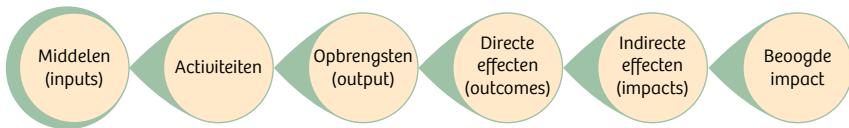
163 Fairphone, 2023, p. 8

164 Vanhulley, 2023, p. 25

165 Vanhulley, 2023, p. 16

te bereiken. Dat doe je in verschillende stappen (figuur 4.2). Je identificeert achtereenvolgens:

- ▷ Indirecte effecten (*impacts*): De veranderingen op de lange termijn waaraan jouw onderneming bijdraagt;
- ▷ Directe effecten (*outcomes*): De aan jouw onderneming toeschrijfbare veranderingen op de korte termijn;
- ▷ Opbrengsten (*outputs*): De directe resultaten van de activiteiten van je onderneming;
- ▷ Activiteiten: Wat je onderneming doet;
- ▷ Middelen (*inputs*): De middelen die je nodig hebt om je activiteiten uit te voeren.

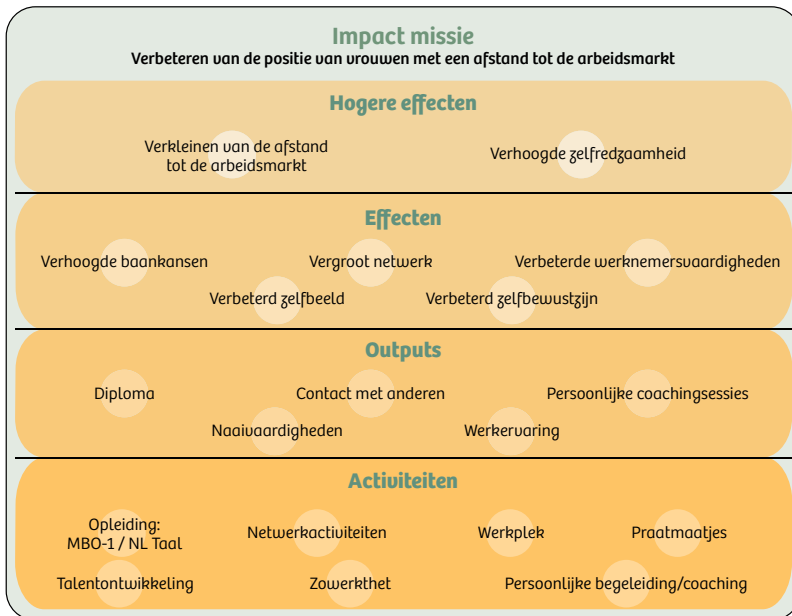


FIGUUR 4.2 Theory of change model

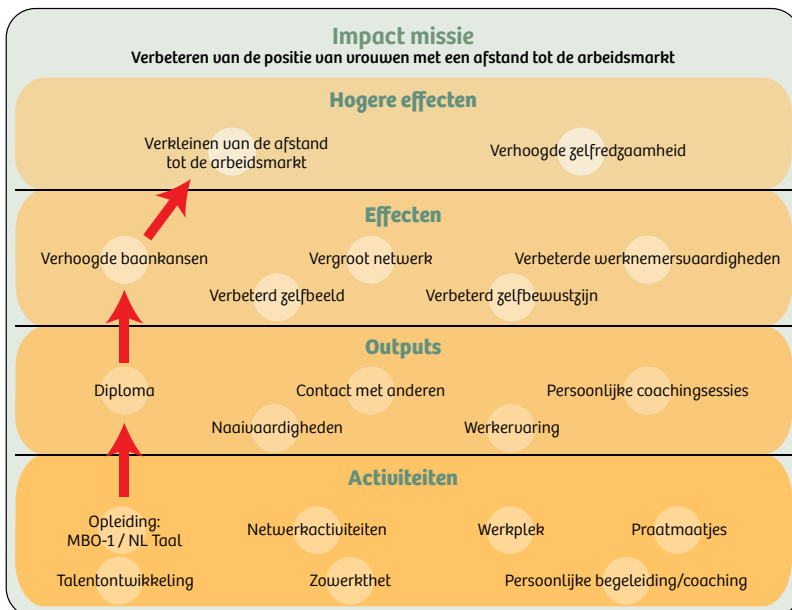
Als je directe effecten (*outcomes*) en indirecte effecten (*impacts*) vergelijkt, zie je verschillen rond toeschrijfbaarheid en tijd. Bij de indirecte effecten gaat het om veranderingen die je op lange termijn hoopt te zien in de maatschappij. Jij draagt daaraan bij met je onderneming, maar jouw precieze bijdrage is niet goed vast te stellen. Bij directe effecten is de link met jouw onderneming wél preciezer vast te stellen. Het is niet in het algemeen te zeggen wanneer iets korte termijn en wanneer iets lange termijn is: dat hangt af van het probleem. Kortom: over de grens tussen directe en indirecte effecten is discussie mogelijk. Het is vooral belangrijk dat je consequent redeneert.

Een *Theory of Change* (vaak afgekort tot *ToC*) kan je in eerste instantie uitwerken door de belangrijkste elementen op elk van de niveaus te benoemen. Als je een idee voor een bedrijf uitwerkt, is dit een prima eerste stap. In figuur 4.3 zie je als voorbeeld de *ToC* van Vanhulley.

Een volgende stap is dat je ook de precieze verbanden gaat zien. Dus: activiteit a leidt tot opbrengst b. Opbrengst b leidt samen met opbrengst c tot direct effect d. Direct effect d leidt samen met direct effect e weer tot indirect effect f. Die verbanden geef je weer door pijlen te trekken tussen elementen op de verschillende niveaus.



FIGUUR 4.3 De theory of change van Vanhulley¹⁶⁶



FIGUUR 4.4 De theory of change van Vanhulley met enkele verbanden

166 Bron: Vanhulley, 2023, p. 25

Soms zie je bij dit leggen van verbanden dat een bepaalde activiteit helemaal niet verbonden is met je beoogde impact. Dat geeft stof tot nadenken: moet je deze activiteit dan wel voortzetten?

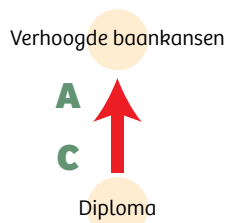
Bij Vanhulley zie je bijvoorbeeld op het niveau output een diploma, en op het niveau effecten verhoogde baankansen. Hiertussen kun je een verband zien, dus kun je een pijl trekken. De verhoogde baankansen kunnen op hun beurt weer leiden tot het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hier tussen kun je een verband zien, dus een pijl trekken (figuur 4.4).

De derde stap in het maken van een ToC is het formuleren van aannames en contextfactoren die de verbanden beïnvloeden. Je checkt twee dingen bij elk van de pijlen die je bij de vorige stap hebt getrokken:

1. Is er een aanname bij dit verband? Oftewel: is er een voorwaarde om het gewenste effect te bereiken?
2. Zijn er contextfactoren die het verband kunnen beïnvloeden? Oftewel: zijn er zaken die je niet zelf in de hand hebt, maar wel een positieve of negatieve invloed hebben?

Deze twee checks zijn vooral cruciaal bij de pijlen die vanaf opbrengsten richting directe effecten en indirecte effecten gaan.

Bij Vanhulley kun je bijvoorbeeld aannames en contextfactoren zien bij het verband tussen een diploma (niveau opbrengsten) en verhoogde baankansen (niveau effecten) (figuur 4.5).



FIGUUR 4.5 Een verband in de ToC van Vanhulley met aannames en contextfactoren

Een aanname (A) daarbij is dat het behaalde diploma relevant is voor de arbeidsmarkt. Vinden werkgevers die de Vanhulley-vrouwen na afloop van het traject in dienst nemen het belangrijk dat de vrouwen een diploma hebben gehaald, of maakt ze dat eigenlijk niets uit?

Een contextfactor (C) kan zijn dat de overheid diploma-eisen stelt aan het uitoefenen van bepaalde beroepen. Stel je voor dat de overheid precies het

mbo-diploma dat Vanhulley deelnemers halen, verplicht stelt om een baan als naaister te kunnen krijgen. Dan is dit een positieve contextfactor, want de baankansen van Vanhulley vrouwen zullen omhooggaan. Maar stel je voor dat de overheid juist een heel ander diploma verplicht stelt om als naaister te werken. Dan is dit juist een negatieve contextfactor, want dan levert het diploma van Vanhulley minder of misschien wel niets op qua baankansen.

De theory of change van een sociale onderneming kan in de loop van de tijd veranderen. Er kunnen elementen verdwijnen of verschijnen, nadat je de volgende processen in het impactmanagementmodel hebt doorlopen. Bijvoorbeeld omdat je bij je impactmeting merkt dat bepaalde elementen van je bedrijfsmodel niet werken, of juist omdat je merkt dat je bepaalde zaken mist en daarom nieuwe activiteiten toevoegt.

Een ToC ontwikkel je het liefst samen met je stakeholders, de belanghebbenden bij je sociale onderneming. Zij geven soms onverwachte input en vullen elkaar vaak goed aan. Zo kom je tot een uitgebalanceerd en gezamenlijk gedragen verhaal.

Als je de ToC eenmaal hebt opgesteld, is het belangrijk deze te valideren. Klopt het wat er staat? Zijn de verbanden logisch? Missen we misschien nog belangrijke aannames en contextfactoren? Je kunt dit valideren doen in gesprek met je stakeholders, of door bijvoorbeeld experts die verder van je onderneming af staan te vragen om kritisch commentaar.

c. Indicatoren bepalen

Met je *theory of change* heb je de strategie van je sociale onderneming uitgewerkt. Nu is het zaak om je ToC meetbaar te maken, zodat je kunt bepalen of je je doelen ook bereikt. Bij impactmeting gaat het over het geheel aan resultaten, dus alles wat je bereikt qua opbrengsten, directe effecten én indirecte effecten. Dat betekent dat je bij elk van die elementen in je *theory of change* indicatoren bepaalt: manieren waarop je kunt meten wat je bereikt.

Vanhulley heeft ervoor gekozen om de nadruk te leggen op de ontwikkeling van de vrouwen. Dat doen ze bijvoorbeeld door de participatieladder als indicator te gebruiken. Dit meetinstrument telt zes treden; trede 1 is geïsoleerd thuis zitten, trede 6 het hebben van betaald werk. Vanhulley meet haar impact onder meer door te bepalen op welke trede van de participatieladder de vrouwen vóór het traject staan, en op welke na het traject.¹⁶⁷ Deze meting past bij het niveau *outcome* (directe effecten).

167 Vanhulley, 2023

Fairphone heeft haar indicatoren vooral uitgewerkt op het niveau *outcome* (directe effecten) en deels op het niveau *impacts* (indirecte effecten). Ze hebben op deze niveaus *key performance indicators* (kpi's) geformuleerd, die aangeven hoe de onderneming presteert. Fairphone heeft aan elk van haar kpi's indicatoren gekoppeld. In tabel 4.1 zie je hiervan twee voorbeelden.

TABEL 4.1 Impactmeting Fairphone – outcome kpi's en indicatoren (selectie)¹⁶⁸

Outcome KPI	Indicator	Resultaat 2022	Doel 2022	Doel 2023
KPI 1: Verkochte Fairphones	Verkochte Fairphones 3, 3+ en 4 verkocht in 2022 door directe en indirecte verkoop	115.681	168.000	235.000
KPI4: Eerlijke materialen	Het percentage van 14 focus materialen dat duurzaam is gewonnen (gemiddelde)	40%	40%	70%

Soms is een indicator simpel, soms behoorlijk ingewikkeld. Je ziet dat KPI 1 simpelweg gaat over het aantal verkochte Fairphones. Daarentegen zie je dat KPI 4 gaat over het gebruik van eerlijk geproduceerde materialen.¹⁶⁹ Een mobiele telefoon bestaat uit tientallen materialen. Daarvan heeft Fairphone de 14 volgens haar belangrijkste materialen uitgekozen. Voor die 14 bepalen ze in hoeverre deze materialen op een duurzame manier worden gewonnen of gebruikt. Dat geven ze weer in een percentage per materiaal. Het gemiddelde percentage van de 14 materialen is de uiteindelijke indicator.

4.2.2 Proces 2: Impact maken

Het tweede proces in het impactmanagementmodel is het daadwerkelijk maken van de impact. Je gaat aan de slag en voert je strategie uit. Hoe je dat precies doet, verschilt per bedrijf.

In deel 2 van dit boek staat de praktijk van het sociaal ondernemen centraal en ligt dus de nadruk op dit proces. Voor nu is alvast belangrijk om te weten dat je proces 2 en 3 (impact maken en impact meten) deels tegelijkertijd uitvoert. Tijdens het maken van impact houd je bepaalde dingen bij om er later over te kunnen rapporteren. Daarbij houd je het principe van proportionaliteit in de gaten. Dat betekent dat de tijd en het geld die je in de

¹⁶⁸ Bron tabel: Fairphone, 2023, p. 12, eigen vertaling

¹⁶⁹ Fairphone, 2023, p. 28

impactmeting stopt, in verhouding moet staan tot de impact die je maakt (zie kader).

Proportionaliteit van impactmeting

Veel sociale ondernemingen denken dat impactmeting ingewikkeld, duur en tijdrovend is. De drempel om te beginnen wordt daarom als hoog ervaren. Dit hoeft niet zo te zijn, als je het principe van proportionaliteit toepast. Simpel gezegd: geef niet te veel geld uit aan impactmeting, zeker als de resultaten van de meting niet veel verschil gaan maken.

Expertgroep GECES heeft hiervoor een richtlijn opgesteld. Die gaat uit van twee vragen¹⁷⁰:

- ▷ Zou de informatie uit de impactmeting de beslissing van onderneming, financier of investeerder om te investeren en/of het bedrag van de investering met meer dan 10% veranderen?
- ▷ Zijn de kosten van de meting minder dan 5% van de gefinancierde kosten van de interventie?

Beide vragen moeten met ja beantwoord worden voor een proportionele vorm van impactmeting.

4.2.3 Proces 3: Impact meten

Wat bereik je nu eigenlijk als sociale onderneming? Dat breng je in kaart door je impact te meten. Impactmeting is het proces waarbij je in kaart brengt hoeveel maatschappelijke verandering heeft plaatsgevonden en kan worden toegeschreven aan de activiteiten van een organisatie.¹⁷¹ Het gaat daarbij om het totaal van directe opbrengsten, directe effecten én indirecte effecten. Vooral indirecte effecten worden pas na verloop van tijd zichtbaar. Het is dus logisch dat je die nog niet meteen kunt meten.

Waarom zou je als sociale onderneming je impact eigenlijk in kaart willen brengen? Het simpele antwoord is: omdat de kern van je onderneming

170 European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion & Clifford, 2014, p. 33, eigen vertaling

171 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021, p. 11, eigen vertaling

is dat je een maatschappelijk probleem wilt oplossen en je dus wilt weten in hoeverre je daarin slaagt.

Er kunnen meerdere motieven zijn voor impactmeting. In het Engels kun je die kort samenvatten: *to prove and to improve*. Er kunnen interne redenen (*improve*) en externe redenen (*prove*) zijn.

- ▷ Bij interne redenen gaat het erom dat je de informatie uit je impactmeting wilt gebruiken om binnen je organisatie te *leren en verbeteren*. Door impact nauwkeurig te meten kom je erachter welke van je activiteiten voor positieve veranderingen zorgen en welke nog verbeterd moeten worden.¹⁷² Je komt erachter of je activiteiten eigenlijk wel zin hebben en of er ook negatieve gevolgen zijn, dus schade wordt aangericht. Ook krijg je aanwijzingen over hoe je meer positieve impact kunt maken.¹⁷³ Je gebruikt de meting dus voor interne sturing.
- ▷ Bij externe redenen komt de motivatie om de impact te meten van buiten de onderneming. Er kunnen een aantal redenen zijn:
 - ▶ Voldoen aan eisen van financiers en/of inkoopers. Sommige financiers van sociale ondernemingen willen ‘bewijs’ zien dat de onderneming daadwerkelijk positieve impact maakt. Ook is het bij sommige inkoopers van belang dat je specifieke impact laat zien, bijvoorbeeld dat je een bepaald percentage mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebt of dat je bepaalde doelen rond de uitstoot van CO₂ behaalt.
 - ▶ Voldoen aan lidmaatschapseisen van organisaties/keurmerken. Een bedrijf dat in het register van de Code Sociale Ondernemingen wil worden opgenomen, moet bijvoorbeeld een impactrapportage laten zien.
 - ▶ Verantwoording of jaarverslaglegging. Grote bedrijven zijn tegenwoordig verplicht om te rapporteren over een aantal zaken rond duurzaamheid. Ook kiezen sommige ondernemingen er zelf voor om over impact te rapporteren in hun jaarverslag.
 - ▶ PR-doeleinden. Het kan voor een sociale onderneming belangrijk zijn voor het imago en de communicatie naar stakeholders om haar impact te laten zien.

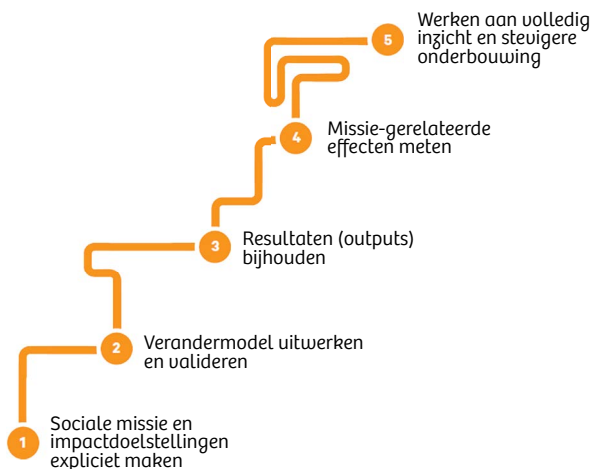
172 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021, p. 16

173 Walraven et al., 2020, p. 126

Vaak spelen voor een onderneming tegelijkertijd verschillende redenen om impact te meten. In 2023 werd Nederlandse impact ondernemers gevraagd welke reden het belangrijkste is. De verdeling was half-om-half: de ene helft noemde interne sturing als belangrijkste reden, de andere helft een van de externe redenen, met verantwoording als meest genoemde.¹⁷⁴

Voor impactmeting zijn allerlei methoden en meetinstrumenten beschikbaar. Als je impact gaat meten, hoef je het niet meteen perfect te doen. Je kunt klein beginnen en het van daaruit verder uitwerken. Met de praktische tips en methodes hieronder kun je aan de slag.

Een handig overzicht van de principes van impactmeting én allerlei methoden, toegespitst op een aantal impactgebieden, vind je in *Het Impactpad*.¹⁷⁵ Dit is een gids die in opdracht van drie ministeries is geschreven door impactmeters van Avance, impactonderzoekers van de Erasmus Universiteit Rotterdam en experts van platformorganisatie Social Enterprise NL. Het Impactpad is opgebouwd als een ‘groeipad’ met vijf niveaus van impactmeting. Deze zie je in figuur 4.6.



FIGUUR 4.6 Niveaus in impactmeting volgens het Impactpad¹⁷⁶

Het goede nieuws: door het uitwerken van je strategie (proces 1) heb je de eerste twee niveaus van het Impactpad al doorlopen. De overige niveaus kun je doorlopen in drie stappen:

174 Van Orden & Hogenstijn, 2023, p. 22

175 Avance, Social Enterprise NL en Impact Centre Erasmus, 2020

176 Bron figuur: Avance, Social Enterprise NL, & Impact Centre Erasmus, 2020, p. 9

- a. Opbrengsten (outputs) bijhouden
- b. Directe effecten (outcomes) meten
- c. Indirecte effecten (impacts) meten.

a. Opbrengsten (outputs) bijhouden

Je begint met het bijhouden van de directe resultaten van je onderneming: de opbrengsten. Veel gegevens houd je al bij in de boekhouding. Het gaat bijvoorbeeld om het aantal mensen dat je in dienst hebt of dat een traject bij je volgt (zoals bij Vanhulley), of het aantal producten dat je verkoopt (zoals bij Fairphone). Met deze informatie kun je al veel doen, zeker als je opbrengsten goed gekoppeld zijn aan je ToC.

b. Directe effecten (outcomes) meten

In de volgende stap ga je verandering meten. Wat is er veranderd door de activiteiten van je onderneming? Deze meting vereist meer planning. Je kunt een meetplan maken, zodat je weet waar je wilt beginnen en hoe je het meten kunt opbouwen.¹⁷⁷ Je begint met wat voor jouw impactmissie het belangrijkste is. Dat betekent meten met je directe doelgroep: in het geval van Vanhulley dus de deelnemers aan het traject.

Als je verandering wilt laten zien, moet je kunnen vergelijken. Hoe was de situatie vóór de activiteit of interventie, en hoe is de situatie erna? Dit betekent dat je een nulmeting of relevant vergelijkingsmateriaal nodig hebt.

Een nulmeting betekent dat je een meting doet vóór een activiteit. Vanhulley heeft bijvoorbeeld gesprekken met alle deelnemende vrouwen voordat ze hun traject starten. Daarin wordt bepaald op welke trede van de participatieladder ze staan. Na afloop van het project wordt dit opnieuw bepaald, zodat het verschil duidelijk wordt. Wat blijkt? De meeste vrouwen staan voor aanvang van het traject op trede 1, 2 of 3. Na afloop staan de meeste vrouwen op trede 4, 5 of 6.¹⁷⁸

Als een nulmeting lastig is, kun je ook voor een relevante vergelijking met een standaard kiezen. Fairphone wil bijvoorbeeld dat haar telefoons lang meegaan. Om dit ‘lang meegaan’ concreet te maken, vergelijkt Fairphone de levensduur van haar telefoons met de gemiddelde levensduur in de hele smartphone-industrie. Die staat op 2,7 jaar. Fairphone streeft naar minimaal 5 jaar en rapporteert tot nu toe een gemiddelde van 5,5 jaar.¹⁷⁹

177 Kroese & Hillen, 2018, p. 20

178 Vanhulley, 2023, p. 24

179 Fairphone, 2023, p. 20-21

Voor deze vergelijkingen, met name met andere bedrijven, wordt ook wel het woord *benchmark* gebruikt.

Je kunt effecten zowel kwantitatief als kwalitatief in kaart brengen. Vaak is de neiging om alles in cijfers, dus kwantitatief, te willen weergeven. Maar kwalitatieve informatie zoals de resultaten van interviews met medewerkers kunnen ook veel opleveren. De interviews bieden dan verdieping op de cijfers of geven je informatie die je niet gemakkelijk in cijfers kunt vatten.

Ook de impactexperts van de OECD pleiten voor een mix van methoden: ‘Ondanks de groeiende nadruk op het kwantificeren van impact bestaat er binnen de wetenschappelijke gemeenschap een brede consensus dat *mixed methods*-benaderingen, die kwalitatieve en kwantitatieve gegevens combineren, de voorkeur verdienen. Ze maken het mogelijk de omvang van de verandering te bepalen, terwijl ze ook in kaart brengen waarom en onder welke omstandigheden de verandering werd bereikt’.¹⁸⁰

c. Indirecte effecten (impacts) meten

Als je eenmaal inzicht hebt in de directe effecten van je onderneming, kun je ook naar de indirecte effecten kijken. Bij de bespreking van het *theory of change* model kwam al ter sprake dat het onderscheid tussen directe en indirecte effecten of tussen *outcomes* en *impacts* soms lastig is. In het Impactpad heet het vijfde en laatste niveau dan ook ‘werken aan volledig inzicht en stevigere onderbouwing’. De kern is dat je nog een slag dieper gaat in je meting. Je betreft meer stakeholders en je kijkt naar de langere termijn. Je komt dan bij effecten die niet direct uit de activiteiten van jouw bedrijf voortkomen, maar waaraan je wel een bijdrage levert.

Vanhulley gebruikt de term hogere effecten en noemt bijvoorbeeld ‘verhoogde zelfredzaamheid’. Dat is een breed begrip. Als je het probeert te meten, is het lastig te bepalen wat precies de bijdrage van Vanhulley aan zo’n verandering in zelfredzaamheid is. Toch is het wel belangrijk om het te proberen te meten, want die verhoogde zelfredzaamheid is cruciaal voor de uiteindelijke beoogde impact van Vanhulley: het verbeteren van de positie van vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Bij Fairphone is een van de impactdoelen het veranderen van de smartphone-industrie. Het bedrijf heeft daarom een lijst met principes opgesteld waarvan ze vindt dat de hele industrie deze zou moeten toepassen. Fairphone houdt bij welke andere bedrijven deze principes inderdaad toepassen.

180 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2022, p. 12, eigen vertaling

Als er een nieuw bedrijf bijkomt, geeft Fairphone zichzelf ‘industrie-invloedpunten’.¹⁸¹ Hoe meer punten, hoe groter de invloed van Fairphone op de industrie. Bij deze meetmethode kun je vraagtekens zetten, maar het is in elk geval een mooie poging om indirecte effecten in kaart te brengen.

Als je impact meet, gaat het dus om zowel opbrengsten, directe effecten als indirecte effecten. Bij het in kaart brengen van de directe en indirecte effecten is het van belang om een plan te maken. Daarin neem je de drie elementen mee die bij de definitie van impact al ter sprake kwamen: positieve en negatieve impact, toeschrijfbaarheid en tijd.

De activiteiten van een onderneming hebben vaak niet alleen een positieve, maar ook een negatieve impact. Fairphone kan nog zo haar best doen om milieuvriendelijk te produceren, er worden voor hun smartphones nog steeds nieuwe mineralen gebruikt die uit mijnen komen. Ook worden de onderdelen over de wereld verscheept, wat onder meer CO2 uitstoot oplevert. Het is belangrijk om ook deze negatieve effecten te meten en mee te nemen in je impactanalyse.

Bij toeschrijfbaarheid gaat het om de relatie tussen de activiteiten van de onderneming en de effecten die je ziet. Bijvoorbeeld: is de verhoogde zelfredzaamheid van een van de Vanhulley-vrouwen wel het gevolg van het Vanhulley-traject? Of heeft ze in haar privéleven nieuwe mensen ontmoet of een cursus gevolgd die haar daarbij geholpen heeft?

Ook de factor tijd is belangrijk. Hoe gaat het bijvoorbeeld met de Vanhulley-vrouwen een jaar nadat ze het traject hebben afgerond? Is de zelfredzaamheid dan nog steeds hoger, of zijn sommige vrouwen teruggezaakt?

Kortom: het meten van impact levert vaak nieuwe vragen op. Dat is niet gek, maar juist goed voor de ontwikkeling van je sociale onderneming. Daarom heeft impactmeting ook een belangrijke rol in de cyclus waarin je als onderneming leert en stuurt.

In bijlage B vind je een aantal impactmeetinstrumenten die je in de praktijk kunt gebruiken.

4.2.4 **Proces 4: Impactrapportage**

‘De toegevoegde waarde van het meten van maatschappelijke impact ligt in het bieden van bruikbare informatie.’¹⁸² Dit lijkt een open deur, maar

181 Fairphone, 2023, p. 46-47

182 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021, p. 50, eigen vertaling

het is minder vanzelfsprekend dan je denkt. Om met de resultaten van je impactmeting aan de slag te kunnen, moet je ze analyseren, ordenen en erover rapporteren. Dat kan zowel intern, binnen je organisatie, als extern, naar de buitenwereld. Dat hangt weer af van de doelen die je hebt met je impactrapportage (zie paragraaf ‘Redenen om impact te meten’). In tabel 4.2 staat een aantal doelen op een rij. Vaak richt je je met je impactrapportage op meerdere doelen en doelgroepen. Je kunt ervoor kiezen om die verschillende doelgroepen in één rapportage te bedienen, of je kunt verschillende rapportages opstellen. Het laatste doel in de tabel verwijst naar rapportages over behaalde impact die je moet vastleggen in een gegeven *format*. Bij veel financiers en keurmerken moet je op een voorgeschreven manier invullen welke impact je hebt behaald, zodat de organisatie kan zien of je (nog) aan de eisen voldoet.

TABEL 4.2 Impactrapportage: doelen en doelgroepen¹⁸³

Doel	Doelgroep	Focus	Vorm
Leren en sturen	Eigen organisatie	Praktijkcheck missie/ visie/strategie Identificeren belem- merende en stimulerende factoren Vooruitkijken	Verdiepend: ▷ Lessons learned ▷ Casebeschrijvingen ▷ Infographics
Bewustwording creëren	Breed publiek	Context geven Jouw verhaal vertellen Actiegericht	Toegankelijk: ▷ Infographics ▷ Filmpjes ▷ Casebeschrijvingen ▷ Interviews met stakeholders
Beïnvloeden sector	Collega-organisaties Netwerken Politiek	Laten zien dat het kan: impact business case Handvatten bieden aan anderen	Zakelijk: ▷ Rapport met gebruik vakjargon ▷ Casebeschrijvingen
Verantwoorden (vormvrij)	Donoren Investeerdere Samenwerkingspartners Bestuur/Raad van Toezicht	Behaalde effecten ten opzichte van planning Maatschappelijke waarde	Formeel en feitelijk: Geïntegreerd of los jaarverslag

183 Bron: gebaseerd op Kroese & Hillen, 2018, p. 27, aangevuld op basis van Van Orden & Hogenstijn, 2023

Verantwoorden (format)	Ledenorganisaties Keurmerken Subsidieverleners Investeerders	Behaalde effecten ten opzichte van eisen Voldoen aan verplichtingen	Formeel en feitelijk: Vorm opgelegd door doelgroep
------------------------	---	--	---

Je ziet dat een impactrapportage verschillende vormen kan hebben. Een complete impactrapportage is vaak een document op de website van de onderneming met een combinatie van tekst en beeld. Daarnaast zie je vaak infographics, waarin resultaten worden samengevat.

Veel sociale ondernemingen rapporteren jaarlijks over hun behaalde impact. Dit sluit aan op de financiële rapportages die bedrijven moeten maken en bij de eisen van veel financiers, subsidieverleners of keurmerken. Zo vraagt de Code Sociale Ondernemingen de aangesloten ondernemingen om jaarlijks over hun impact te rapporteren, minimaal op niveau 3 van het Impactpad (opbrengsten). De vorm van de rapportage is verder vrij.

Sommige bedrijven kiezen ervoor om minder vaak een complete impactrapportage te maken, bijvoorbeeld eens in de twee of drie jaar. Tussendoor houden ze dan vaak wel outputs bij en rapporteren daar kort over.

4.2.5 Proces 5: Leren en sturen

Het laatste proces van het impactmanagementmodel is het leren en sturen naar aanleiding van de rapportage. De analyse in de impactrapportage geeft vaak al goede aanwijzingen over elementen in de bedrijfsvoering die wel en niet goed werken. Je kunt vervolgens intern in gesprek gaan met je medewerkers, of vertegenwoordigers daarvan. Daarnaast is een impactrapportage een uitstekende aanleiding voor gesprekken met de externe belanghebbenden bij je onderneming. Vragen die je zowel intern als extern bij de gesprekken kunt gebruiken zijn:

- ▷ Welke activiteiten gaan goed en leveren veel positieve impact op? Hoe kunnen we deze uitbreiden of verder versterken?
- ▷ Welke activiteiten leveren negatieve impact op en hoe kunnen we deze beperken?
- ▷ Van welke activiteiten zijn de effecten minder duidelijk, en hoe kunnen we deze effecten beter meten?
- ▷ Wat zijn goede stappen om de netto positieve impact verder te verhogen? Wat hebben we daarvoor nodig?
- ▷ Moeten er aanpassingen gedaan worden in de missie, visie en strategie (theory of change)?

Met de geleerde lessen uit de rapportage en gesprekken kun je vervolgens weer een nieuwe impactcyclus in.

Hiermee is deel 1, 'impact eerst', afgerond. Als je nog meer wilt lezen over specifieke methoden van impactmeting, kun je terecht in bijlage B.

De aandacht verschuift nu naar de praktijk van het sociaal ondernemen in Nederland. In het volgende deel ligt de nadruk op persoon, organisatie en context.

Deel 2

Sociaal ondernemen in de praktijk: persoon, organisatie en context

Nu je uitgebreid hebt kennism gemaakt met het begrip impact, is het tijd om naar de praktijk van het sociaal ondernemen te gaan.

Allereerst is het dan belangrijk om ‘sociaal ondernemen’ te definiëren. Voor dit boek geldt: sociaal ondernemen is handelen gericht op het combineren van het oplossen van maatschappelijke problemen en het op een ondernemende manier verdienen van geld, in een leeromgeving of de beroepspraktijk. Deze definitie is niet gekoppeld aan de sociale onderneming als organisatie, maar aan het handelen. Dat betekent dat je ook buiten een sociale onderneming sociaal kunt ondernemen. Ook kun je in een leeromgeving (bijvoorbeeld op school) sociaal ondernemen. Deze definitie biedt een brede kijk op sociaal ondernemen.

Vervolgens is het belangrijk om na te denken vanuit welk *startpunt* je met sociaal ondernemen bezig bent, en met welk *doel*. Dit bepaalt de manier waarop je kijkt én waarin je (vooral) geïnteresseerd bent¹⁸⁴:

1. de sociaal ondernemer (de persoon)
2. de sociale onderneming (de organisatie)
3. het ecosysteem rond sociaal ondernemen (de context).

¹⁸⁴ Zie de verschillende subconcepten van sociaal ondernemerschap van Choi en Majumbar (2014, hoofdstuk 1).

In de praktijk zijn ze alle drie belangrijk, maar vaak ligt de focus op één van de drie.

Bij het bepalen van je *startpunt* speelt je opleiding of werk een belangrijke rol. Sociaal ondernemen heeft per definitie elementen van verschillende vakgebieden in zich. Mensen met een achtergrond in onder meer economie, bedrijfskunde, bestuurskunde, sociologie, antropologie, human resource management en social work houden zich ermee bezig. Zij hebben elk een eigen focus. Zo staan voor social workers en antropologen de mensen die sociaal ondernemen vaak centraal. Bedrijfskundigen gaan uit van de sociale onderneming als organisatie. Voor bestuurskundigen ligt de nadruk meer op de omgeving waarin sociale ondernemingen functioneren. Een vakgebied bepaalt welk begrippenkader je gebruikt en waar je focus ligt.

Het *doel* verwijst naar de reden om je in sociaal ondernemen te verdiepen. Wil je jezelf ontwikkelen als zelfstandig sociaal ondernemer? Wil je aan de slag bij een bestaande sociale onderneming? Wil je een financieel gedreven bedrijf helpen socialer te gaan ondernemen? Wil je een sociaal ondernemer adviseren over volgende stappen? Of wil je als beleidsmaker sociale ondernemingen ondersteunen? Elk van deze doelen leidt tot een specifieke focus op sociaal ondernemen.

Dit tweede deel bestaat uit drie hoofdstukken, waarin de sociaal ondernemer, de sociale onderneming en het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap aan de orde komen. Bij elk onderwerp lees je over de belangrijkste begrippen, de stand van zaken in Nederland en kansen en uitdagingen in de praktijk.

De sociaal ondernemer

Wat zijn de kenmerken van sociaal ondernemers en wat onderscheidt hen van andere ondernemers? Wat moet je kunnen als sociaal ondernemer? En hoe kun je die vaardigheden ontwikkelen? In dit hoofdstuk ligt de nadruk op de persoon van de sociaal ondernemer.

5.1 Wie zijn het?

In Nederland kijken we veelal naar sociaal ondernemerschap vanuit de onderneming, dus de organisatie. De meeste definities gaan over de onderneming. Ook het maken van impact is besproken vanuit de onderneming. Nu gaat de aandacht naar de persoon van de sociaal ondernemer. Wat onderscheidt deze persoon van anderen? Hierin zie je twee benaderingen: één waarin innovatie centraal staat en één waarin ondernemerschap centraal staat.

De benadering waarbij innovatie centraal staat wordt ook wel de *Innovation School of Thought* genoemd. De focus ligt op ‘sociale ondernemers als individuen die op een innovatieve manier maatschappelijke problemen aanpakken en in maatschappelijke behoeften voorzien’.¹⁸⁵ Onderzoekers uit deze ‘school’ kijken bijvoorbeeld naar verschillen tussen sociaal ondernemers en financieel gedreven ondernemers, innovatiegerichtheid en leiderschapsdimensies.

De benadering waarbij ondernemerschap centraal staat zie je bijvoorbeeld in de veelgebruikte definitie van onderzoeker Shaker Zahra en collega’s: ‘Sociaal ondernemers zijn individuen die maatschappelijke waarde creëren, waarbij ondernemersactiviteiten worden gecombineerd met de houding van entiteiten die het maatschappelijke welzijn van anderen willen

¹⁸⁵ Hoogendoorn, 2011, p. 37, eigen vertaling

verbeteren, zoals de publieke sector, NGO's, sociale ondernemingen en soortgelijke initiatieven'.¹⁸⁶ In deze definitie onderscheiden de ondernemers-activiteiten de sociaal ondernemer van anderen die het maatschappelijke welzijn willen verbeteren.

In beide definities wordt de sociaal ondernemer (als persoon) niet één-op-één gekoppeld aan de sociale onderneming (als organisatie). Daaraan zie je dat de sociaal ondernemer op meer manieren actief kan zijn dan alleen als oprichter en/of leider van een sociale onderneming. Mensen die binnen bestaande organisaties met sociaal ondernemende activiteiten bezig zijn vallen bijvoorbeeld ook onder deze definities. Zij worden ook wel *intrapreneurs* genoemd.

De meeste cijfers over sociaal ondernemers gaan echter alleen maar over de mensen die een sociale onderneming (willen) oprichten en/of leiden. Het is goed om dit in je achterhoofd te houden bij de bespreking van kenmerken van sociaal ondernemers hieronder.

5.1.1 Kenmerken van sociaal ondernemers

Wat voor mensen zijn dat nou, sociaal ondernemers of mensen die sociaal willen ondernemen? Zijn ze vooral praktisch of theoretisch opgeleid, relatief jong of oud, vaker vrouw of vaker man?

Hieronder lees je resultaten uit onderzoek naar twee groepen mensen. De eerste groep bestaat uit mensen die al als (sociaal) ondernemer actief zijn, die het dus al in de praktijk doen. Veel cijfers over deze groep komen uit de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), een wereldwijd onderzoek naar ondernemerschap dat regelmatig wordt uitgevoerd. Hiervoor worden mensen die actief zijn in een onderneming bevraagd. In sommige jaren zijn specifieke vragen gesteld over sociaal ondernemen.

De tweede groep bestaat uit mensen die zeggen dat ze sociaal willen gaan ondernemen, oftewel een sociaal ondernemende intentie uitspreken. Onderzoek naar deze groep vindt vooral plaats onder jonge mensen. Soms gebeurt dat simpelweg om erachter te komen wat de kenmerken zijn van mensen die deze intenties uitspreken, maar vaker gebeurt het om bijvoorbeeld de effecten van onderwijsprogramma's over sociaal ondernemerschap te meten. Helpen die om sociaal ondernemende intenties te vergroten, en zo ja, voor wie dan?

¹⁸⁶ Zahra et al., 2019, eigen vertaling

5.1.2 De actieve sociaal ondernemers

Allereerst gaat de blik naar mensen die al als sociaal ondernemer actief zijn. Wat zijn de kenmerken van deze groep, op het gebied van gender, leeftijd, culturele diversiteit, opleiding en werksituatie?

Gender

Sociaal ondernemers zijn relatief vaak vrouw, al lijken mannen (nog) nipt in de meerderheid te zijn. In de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) van 2015 bleek dat in West-Europa 45% van de sociaal ondernemers vrouw was. Bij commercieel ondernemerschap was dat duidelijk minder, daar was 33% vrouw.¹⁸⁷ In de Nederlandse Social Enterprise Monitor 2021-2022 bleek dat 47% van de sociale ondernemingen een vrouwelijke oprichter heeft. Ook dat was flink hoger dan het gemiddelde van 36% vrouwelijke oprichters in het MKB¹⁸⁸ in Nederland.¹⁸⁹

Ook in een recent GEM-onderzoek naar vrouwelijk ondernemerschap bleek dat vrouwen oververtegenwoordigd zijn onder de eigenaren van sociale ondernemingen. Mannen zijn juist vaker eigenaar van bedrijven met grote potentiële negatieve gevolgen voor het milieu, bijvoorbeeld in de landbouw, mijnbouw en transport.¹⁹⁰

Daarnaast bleek dat vrouwelijke ondernemers duurzaamheid belangrijker vinden dan mannelijke ondernemers, zowel wereldwijd als in Nederland (zie tabel 5.1). Het valt ook op dat Nederland hier relatief laag scoort.

TABEL 5.1. Ondernemers die duurzaamheid belangrijker vinden dan economische doelen (percentage van totaal aantal ondernemers, naar gender)¹⁹¹

	Mannen	Vrouwen
Wereldwijd	63,8%	67,8%
Nederland	47,0%	53,0%

Leeftijd

Over de leeftijd van sociaal ondernemers zijn niet veel gegevens beschikbaar. In de GEM van 2015 bleek dat jonge mensen (18-34 jaar) een relatief

187 Bosma et al., 2016, p. 21

188 MKB betekent Midden- en Kleinbedrijf.

189 Social Enterprise NL, 2022, p. 8

190 Global Entrepreneurship Monitor, 2023, p. 50.

191 Bron tabel: Global Entrepreneurship Monitor, 2023, p. 47 (wereldwijd), p. 109 (Nederland)

groter deel uitmaken van de totale groep sociaal ondernemers (28%) dan van de groep commercieel ondernemers (19%). Voor Nederland waren geen specifieke gegevens beschikbaar.

Het is wel duidelijk dat er veel potentieel voor sociaal ondernemerschap is onder jonge mensen. Hierover lees je meer in de volgende paragraaf.

Culturele diversiteit

In Nederland bestaat het beeld dat de groep sociaal ondernemers relatief ‘wit’ is ten opzichte van de totale bevolking, maar hierover zijn geen precieze cijfers beschikbaar. Wel is duidelijk dat sociaal ondernemers met een migratieachtergrond weinig zichtbaar zijn in het ‘wereldje’ rond sociaal ondernemerschap.¹⁹² Om de inclusiviteit van de *social enterprise* beweging te bevorderen, is Social Enterprise NL in 2023 het project All-In gestart.¹⁹³ Hierin is eerst onderzoek gedaan naar knelpunten voor sociaal ondernemers met een migratieachtergrond. Vervolgens kreeg een aantal projecten die gelijke kansen creëren voor sociaal ondernemers met een migratieachtergrond financiering. Op het moment van schrijven ging de uitvoering van die projecten net van start.

Opleiding

Sociaal ondernemers zijn relatief vaker theoretisch opgeleid¹⁹⁴ dan commercieel ondernemers. Uit een analyse van de GEM-data uit 2009 blijkt dat mensen met een theoretische opleiding die een bedrijf starten vaker dan gemiddeld een sociale onderneming beginnen.¹⁹⁵ Ook uit de GEM van 2015 blijkt dat sociaal ondernemers relatief vaker theoretisch opgeleid zijn dan commercieel ondernemers (46% tegen 35%).¹⁹⁶

Werk

Het lijkt gek om het onderwerp ‘werk’ te bespreken als je het over ondernemers hebt. Die werken in hun onderneming, toch? In de praktijk blijkt dat veel ondernemers aan hun onderneming werken naast een baan in loondienst. Dat geldt ook voor sociaal ondernemers. De gegevens zijn inmiddels oud, maar

192 Abu Ghazaleh & Sens, 2023, p. 10

193 Zie <https://www.allin-socialenterprise.nl/#all-in>. Dit project is medegefinancierd door google.org.

194 In veel databestanden heet theoretisch opgeleid hoger opgeleid.

195 Estrin, Mickiewicz, & Stephan, 2016

196 Bosma et al., 2016, p. 23

in de GEM van 2009 bleek dat meer dan de helft van de sociaal ondernemers met hun onderneming bezig was naast een parttime- of zelfs fulltimebaan.¹⁹⁷

Bovenstaande bespreking geeft je een eerste beeld van de mensen die een sociale onderneming hebben, maar maakt ook duidelijk dat meer en nieuwe gegevens welkom zijn.

5.1.3 De mensen met sociaal ondernemende intenties

Wat zijn de kenmerken van mensen die zeggen dat ze later sociaal ondernemer willen worden, oftewel een *social entrepreneurial intention* uitspreken? Hiernaar zijn allerlei onderzoeken gedaan, onder verschillende groepen (van jonge kinderen tot volwassenen) en met wisselende resultaten.

In het algemeen willen jongeren vaker dan ouderen ondernemer worden. Ook zijn ze vaker dan ouderen gedreven om een positieve impact te maken op de maatschappij.¹⁹⁸ Daarbij hoort wel een kanttekening over Nederlandse jongeren. In 2023 deed de EU onderzoek onder jonge mensen (15-30 jaar) over sociaal ondernemerschap. Ze vroegen onder meer naar redenen om een bedrijf te beginnen. Nederlandse jongeren bleken van alle EU-lidstaten het hoogst te scoren op het argument 'snel geld verdienen' (*getting quick cash*).¹⁹⁹ Waarom dat zo is, is een vraag voor verder onderzoek. Hoe dan ook hebben de OECD en de EU speciale programma's ontwikkeld om sociaal ondernemerschap onder jongeren te bevorderen.²⁰⁰ Verder blijkt uit onderzoek onder jongvolwassenen dat eerdere ervaringen met het werken in maatschappelijke organisaties leidt tot een hogere sociaal ondernemende intentie.²⁰¹

Wat is dan het effect van onderwijsprogramma's over sociaal ondernemerschap op de intentie van leerlingen of studenten om sociaal te gaan ondernemen? Bij onderwijsprogramma's rond ondernemerschap zie je regelmatig het 'sorteereffect'.²⁰² Dat houdt in dat studenten vooraf gemiddeld gezien behoorlijk enthousiast zijn over het idee om later ondernemer te worden. Na afloop van het programma is een deel van de groep zelfs nog enthousiaster geworden, terwijl een groter deel van de groep minder enthousiast is, omdat ze erachter komen dat ondernemen minder goed bij hen past. Ook

197 Bacq et al., 2011, p. 35

198 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2022, p. 17

199 European Commission, 2023, p. 31

200 <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/oecd-global-action/youth-led-social-enterprises.htm>

201 Hockerts, 2017

202 Von Graevenitz, Harhoff, & Weber, 2010

bij onderwijsprogramma's over sociaal ondernemerschap voor kinderen zie je dit effect optreden.²⁰³ Ook hier is nog verder onderzoek nodig.

5.1.4 Motivatie

Je hebt nu gelezen over kenmerken van sociaal ondernemers en mensen met sociaal ondernemende intenties. Maar misschien is de vraag *waarom* mensen sociaal ondernemer willen worden nog wel interessanter.

Onderzoek onder bestaande sociaal ondernemers wijst uit dat ze worden gedreven door empathie, oftewel het vermogen je in anderen te verplaatsen.²⁰⁴ Empathie is *noodzakelijk* voor sociaal ondernemers, maar empathie alleen blijkt niet *voldoende* om ook sociaal ondernemer te worden. Onderzoek naar mensen met sociaal ondernemende intenties geeft aan wat er verder nodig is. Als iemand vertrouwen heeft in het eigen kunnen (*self-efficacy*) en gewaardeerd wordt door de omgeving, dan is er meer kans dat empathie zich uit in de intentie om sociaal ondernemer te worden.²⁰⁵

Vergelijkend onderzoek naar financieel gedreven ondernemers en sociaal ondernemers wijst uit dat sociaal ondernemers meer gedreven worden door maatschappelijke waarden en ook door persoonlijke ervaringen.²⁰⁶ Die motivatie wordt in het Engels *prosocial* genoemd.²⁰⁷

5.2 Wat moet je kunnen?

Ook naar de vaardigheden, competenties of *skills* van sociaal ondernemers is onderzoek gedaan vanuit verschillende invalshoeken. De invalshoek bepaalt naar welke uitkomsten je zoekt. Kijk je naar het ontwikkelen van vaardigheden voor sociaal ondernemen in brede zin? Of kijk je naar wat er nodig is voor het succesvol runnen van een sociale onderneming?

Competenties staan meestal centraal.²⁰⁸ Er bestaat (nog) geen lijst met competenties voor sociaal ondernemers waar iedereen het over eens is. Maar met een combinatie van verschillende competentieraamwerken (*competence*

203 Hogenstijn & Cuypers, 2023

204 Dees, 2012

205 Bacq & Alt, 2018

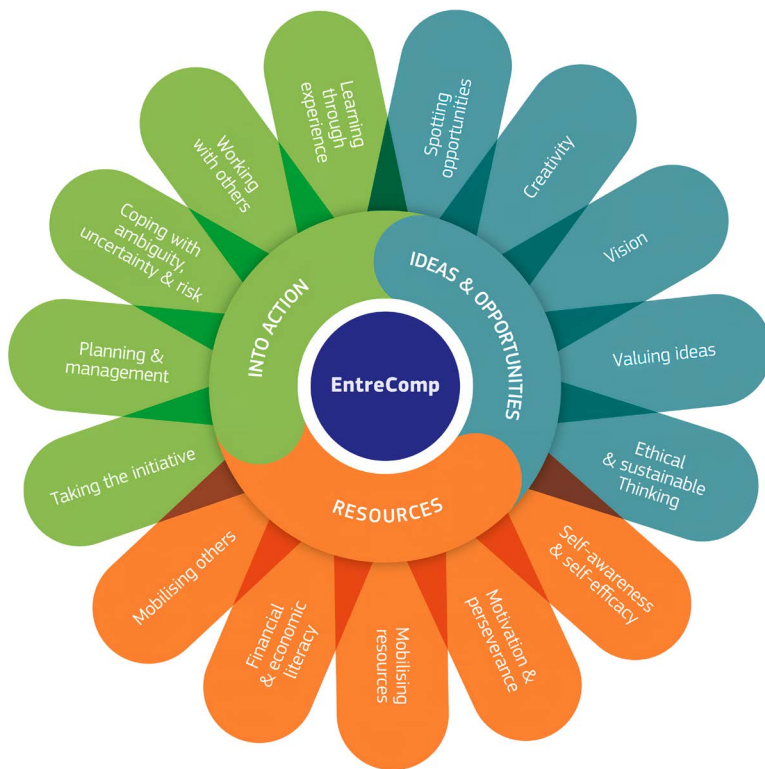
206 Stephan & Drencheva, 2017

207 Zie bijvoorbeeld Renko, 2013

208 De termen vaardigheden en competenties worden vaak door elkaar gebruikt. Competenties is een ruimer begrip en wordt hier gebruikt.

frameworks) kun je een eind komen. Als sociaal ondernemer combineer je ondernemerschap met het oplossen van maatschappelijke problemen. Vanuit beide kanten zijn raamwerken ontwikkeld om competenties in kaart te brengen.

Voor ondernemerscompetenties is Entrecomp²⁰⁹ een veelgebruikt startpunt. Dit raamwerk beschrijft 15 competenties die passen bij een ondernemende houding. De competenties zijn ingedeeld in drie domeinen: ‘ideeën en kansen’, ‘middelen’ en ‘in actie’. Bij ‘ideeën en kansen’ passen bijvoorbeeld kansen herkennen, creativiteit, en ethisch en duurzaam denken (figuur 5.1). Elke competentie is vervolgens uitgewerkt in verschillende niveaus: basis, midden en gevorderd.



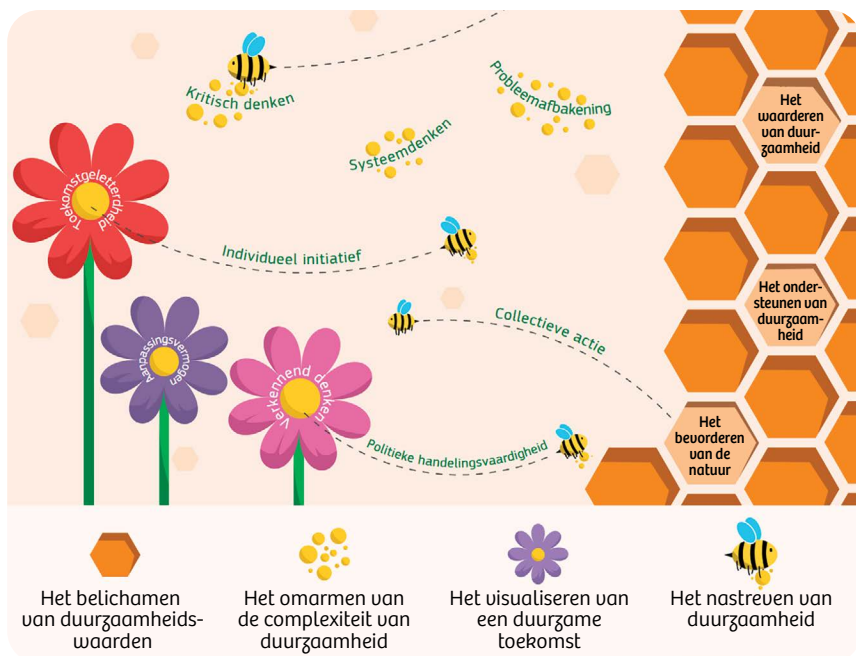
FIGUUR 5.1 Het Entrecomp-raamwerk²¹⁰

²⁰⁹ Entrecomp is ontwikkeld door een grote groep Europese onderzoekers. Zie Bacigalupo et al., 2016

²¹⁰ Bron: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework/competence-areas-and-learning-progress_en

Rond Entrecomp zijn allerlei materialen ontwikkeld voor het onderwijs. Met de entrecom4all tool kun je jezelf bijvoorbeeld scoren op de 15 competenties.²¹¹ Het Entrecomp raamwerk gaat over een ondernemende houding, maar niet specifiek over *sociaal* ondernemerschap.

Als je juist begint vanuit de maatschappelijke doelen die sociale ondernemingen nastreven, dan kom je bijvoorbeeld uit bij het Greencomp raamwerk. Hierin staan competenties rond duurzaamheid centraal.²¹² Het bestaat uit vier competentiegebieden: het belichamen van duurzaamheidswaarden, het omarmen van de complexiteit in duurzaamheid, het visualiseren van een duurzame toekomst en het nastreven van duurzaamheid (figuur 5.2).



FIGUUR 5.2 Het Greencomp raamwerk²¹³

In Greencomp zie je de stap naar handelen duidelijk terug. Tegelijk gaat Greencomp niet specifiek over handelen in de vorm van *ondernemerschap*. Entrecomp gaat dan weer niet specifiek over *sociaal* ondernemerschap. Een

211 Zie entrecom4all.eu

212 Ook Greencomp is ontwikkeld door een grote groep Europese onderzoekers. Zie Bianchi, Pisiotis, & Cabrera Giraldez, 2022.

213 Bron: Bianchi, Pisiotis, & Cabrera Giraldez, 2022, p. 3

combinatie van beide raamwerken is voor sociaal ondernemende competenties een mooi startpunt.

Naast het gebruik van competentieraamwerken kun je de vraag ‘wat moet de sociaal ondernemer kunnen’ ook beantwoorden door te kijken naar succesvolle sociale ondernemingen. Vervolgens redeneer je terug: welke vaardigheden bezitten deze succesvolle ondernemers? Zo hebben onderzoekers Lyons en Campbell een lijst ontwikkeld van 33 vaardigheden om succesvol een sociale onderneming te runnen. Ze verdelen die in vier gebieden²¹⁴:

1. Harde ondernemerschapsvaardigheden, zoals kennis van boekhouden, financiën en de branche waarin je actief bent.
2. Relationele vaardigheden, zoals netwerken en samenwerken in teams.
3. Procesmanagementvaardigheden, zoals plannen, maar ook omgaan met conflicten.
4. Transformatievaardigheden, zoals een moreel kompas, creativiteit, passie, leiderschap en doorzettingsvermogen.

Het lijkt bijna onmogelijk voor één persoon om al deze vaardigheden te bezitten. Maar natuurlijk hoef je niet in je eentje sociaal te ondernemen. Je kunt dit ook in een groter team organiseren.

Daarnaast zijn niet alle sociaal ondernemers hetzelfde. Verschillende typen sociaal ondernemers leggen de nadruk op verschillende aspecten van het sociaal ondernemen. Een veelgebruikte indeling is die van Shaker Zahra en collega’s. Zij onderscheiden *bricoleurs*, *constructionists* en *engineers* (tabel 5.2).

TABEL 5.2 Drie typen sociaal ondernemers²¹⁵

Type	Social Bricoleur	Social Constructionist	Social Engineer
Wat doen ze?	Het zien van kansen om in lokale sociale behoeften te voorzien en daarnaar te handelen, vanuit eigen motivatie en beschikbare expertise en middelen	Het bouwen en exploiteren van alternatieve structuren om goederen en diensten te leveren die oplossingen bieden voor maatschappelijke behoeften en die overheden, instanties en bedrijven niet kunnen bieden	Het creëren van nieuwe, effectievere maatschappelijke systemen die zijn ontworpen om bestaande systemen te vervangen wanneer deze niet geschikt zijn om in belangrijke maatschappelijke behoeften te voorzien

²¹⁴ Lyons & Campbell, 2019

²¹⁵ Bron: Zahra et al., 2009, p. 523, eigen vertaling

De schaal waarop deze typen sociaal ondernemers actief zijn verschilt van lokaal (bricoleurs) tot maatschappij-breed (engineers). Daarmee verschillen ook de benodigde competenties.

Samengevat heb je als sociaal ondernemer in elk geval een breed scala aan competenties nodig. Je moet je kunnen bewegen in de wereld van het ondernemen, maar ook in de wereld van het maatschappelijke doel waar je naar streeft.

Leiderschap in de sociale onderneming

Hoe leid je een sociale onderneming? Welke leiderschapsstijlen passen bij sociaal ondernemerschap en hoe verschillen deze van 'regulier' ondernemerschap? Naar deze vragen wordt steeds meer onderzoek gedaan. Leiderschapstypen die passen bij duurzaam of maatschappelijk ondernemen zijn authentiek, ethisch en transformatieel leiderschap.²¹⁶ Ook wordt de term *paradoxical leadership* gebruikt. 'Deze vorm van leiderschap komt in essentie neer op het vermogen van leiders om het spanningsveld tussen maatschappelijk en financieel niet te benaderen als een dilemma waarvoor het gekozen ondernemersmodel een soort van 'compromis' vormt, maar als een kans waar creatieve manieren van ondernemen als het ware het dilemma of compromis overstijgen.'²¹⁷

Er is ook onderzoek gedaan naar hoe het beeld dat mensen hebben van sociaal ondernemers verschilt van dat van 'traditionele' op financiële winst gerichte ondernemers en van de leiders van non-profit organisaties.²¹⁸ Daaruit bleek nauwelijks verschil tussen sociaal ondernemers en de leiders van non-profits, terwijl er wel duidelijke verschillen zijn tussen het beeld van winstgedreven en sociaal ondernemers.

Leiderschap wordt ook regelmatig in één adem genoemd met management. Maar het is niet hetzelfde. Leiderschap gaat over visie en verandering, terwijl management gaat over organiseren en structureren. 'Je kunt ook zeggen dat management gaat over "doing the things right" en leiderschap over "doing the right thing".'²¹⁹ Meer informatie over leiderschap binnen sociale ondernemingen vind je onder meer in *Een handboek sociaal ondernemen* van Joeri Colson.²²⁰

216 Maas et al., 2018, p. 45

217 Maas et al., 2018, p. 43

218 Kruse & Rosing, 2023

219 Colson, 2022, p. 136

220 Colson, 2022

5.3 Hoe en waar kun je leren sociaal ondernemen?

Als je wil leren over sociaal ondernemerschap, kun je op steeds meer plekken terecht. De aandacht hiervoor is in de afgelopen tien tot vijftien jaar flink toegenomen. Verschillende hogescholen en universiteiten hebben onderwijsprogramma's ontwikkeld en doen onderzoek. Er zijn inmiddels hoogleraren op dit onderwerp in Utrecht en Rotterdam. Ook in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo), het voortgezet onderwijs en op basisscholen neemt de aandacht voor sociaal ondernemerschap toe. Het landelijke Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland (KSON) verbindt onderzoekers en docenten rond dit onderwerp en organiseert regelmatig netwerkbijeenkomsten.

Een aantal initiatieven op een rij:

- ▷ In het *basisonderwijs* hebben verschillende basisscholen programma's rond sociaal ondernemerschap. Ook zijn verschillende aanbieders actief die lessen over sociaal ondernemerschap hebben ontwikkeld en/of verzorgen. Het succesvol runnen van een sociale onderneming is voor deze leeftijdsgroep nog ver weg. De nadruk ligt dus echt op de ontwikkeling van de bijbehorende competenties.
 - ▶ Fawaka Ondernemersschool biedt verschillende programma's aan voor kinderen vanaf groep 3.²²¹
 - ▶ Stella van der Wal-Maris is lector Onderwijs en Sociaal Ondernemerschap bij de Marnix Academie en doet met haar groep onderzoek naar dit onderwijs op de basisschool.²²²
 - ▶ In het Europese project IDEEC is een toolkit ontwikkeld met middelen om dit onderwijs vorm te geven.²²³
- ▷ In het *voortgezet onderwijs* (vo) vind je verschillende lessenseries of projecten rond sociaal ondernemerschap. Veel van deze projecten worden mede gefinancierd vanuit het programma Maatschappelijke Diensttijd (MDT)²²⁴. Dat geldt bijvoorbeeld voor het programma Futureproof²²⁵, dat zowel in het vo, mbo als daarbuiten wordt aangeboden.
- ▷ In het *middelbaar beroepsonderwijs* (mbo) zijn er ook programma's over sociaal ondernemerschap, deels vanuit MDT. Je vindt deze onder meer

221 <https://www.fawakaondernemersschool.nl/>

222 Van der Wal-Maris, 2019. Zie ook <https://www.marnixacademie.nl/lectoraat-onderwijs-sociaal-ondernemerschap>

223 www.ideec.eu

224 <https://organisaties.doemeemetmdt.nl/>

225 Zie <http://areyoufutureproof.nl>

terug in keuzedelen. Het ROC van Amsterdam en Flevoland kreeg in 2023 een subsidie om onderwijs over de ‘impact economie’ te bevorderen.

- ▷ In het *hogere onderwijs* hebben steeds meer hogescholen en universiteiten cursussen of studieprogramma’s over sociaal ondernemerschap. Bovendien vindt er steeds meer onderzoek plaats. De Universiteit Utrecht houdt zich met haar *Social Entrepreneurship Initiative* al langere tijd bezig met sociaal ondernemerschap. Harry Hummels werd in 2016 als eerste deeltijdhoogleraar sociaal ondernemerschap benoemd. Hij werd eind 2021 opgevolgd door Niels Bosma, de eerste voltijd hoogleraar. Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is Tine de Moor sinds 2021 actief als hoogleraar op het gebied van collectieve vormen van sociaal ondernemerschap.²²⁶ De Hogeschool van Amsterdam (HvA), Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Windesheim en Hogeschool Utrecht zijn vertegenwoordigd in het kernteam van het Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland (KSON) en actief op dit onderwerp. Ook andere hogescholen hebben onderwijsprogramma’s en/of doen onderzoek. De HvA biedt sinds 2020 een minor over sociaal ondernemerschap aan (*Entrepreneurship for society*), die ook toegankelijk is voor studenten van andere instellingen.²²⁷
- ▷ Voor professionals zijn er in het kader van *leven lang ontwikkelen* (bij-scholing/ nascholing) ook verschillende programma’s ontwikkeld. De sociale onderneming Starters²²⁸ biedt bijvoorbeeld trainingsprogramma’s aan voor jonge professionals, deels vanuit MDT.²²⁹ Voor meer ervaren sociaal ondernemers is er onder meer de leergang sociaal ondernemen, aangeboden door de Universiteit Utrecht.²³⁰
- ▷ Tot slot zijn er ook nog diverse programma’s die *buiten het formele onderwijs* vallen. Ook hier zijn er mogelijkheden binnen het programma Futureproof, dat wordt aangeboden vanuit MDT.²³¹

Voor een actueel overzicht van wat er in onderzoek en onderwijs gebeurt is de website van KSON een handig startpunt.²³²

226 De Moor is hoogleraar *Social enterprises and institutes for collective action*. In februari 2023 hield ze haar oratie (De Moor, 2023).

227 <https://www.kiesopmaat.nl/modules/hva/FBE/142069/>

228 Voorheen bekend als starters4communities. Zie <https://starters.eco>

229 Zie <https://starters4communities.nl/mdt-programma/>

230 <https://professionals.uu.nl/nl/cursus/leergang-sociaal-ondernemen/algemeen>

231 <https://www.areyoufutureproof.nl/>

232 www.kson.nl

De sociale onderneming

In dit hoofdstuk staat de sociale onderneming centraal. De focus ligt dus niet meer op de persoon, maar op de organisatie. In hoofdstuk 2 heb je al veel kunnen lezen over definities van sociale ondernemingen. De kern blijft altijd het combineren van het oplossen van een maatschappelijk probleem en het zelfstandig ondernemerschap. In dit hoofdstuk lees je hoe je dat combineren in de praktijk kunt realiseren als je een organisatie wilt opzetten. Waar begin je? Hoe organiseer je je onderneming? Wie zijn er allemaal betrokken?

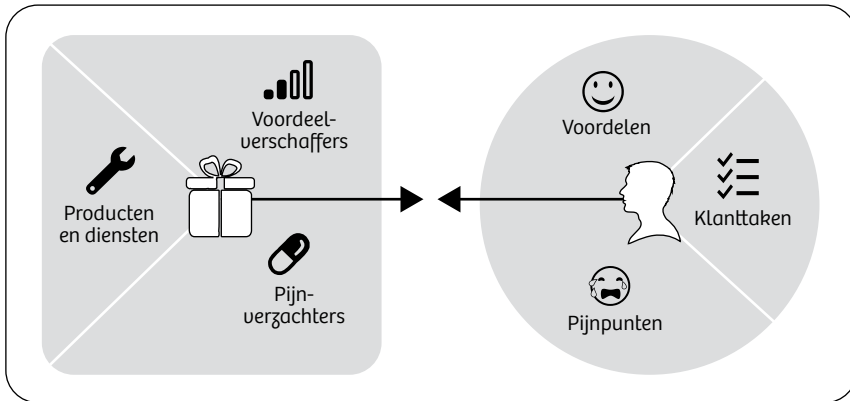
6.1 Waar begin je?

Dit boek heet niet voor niets: sociaal ondernemerschap: impact eerst! Een sociale onderneming heeft als doel om een maatschappelijk probleem te helpen oplossen. Je startpunt is dus het maatschappelijke probleem en de manier waarop je aan de oplossing daarvan wil bijdragen, oftewel op welke manier je impact wil maken. Ook als je gebruik maakt van een *theory of change* is je beoogde impact het startpunt. Van daaruit redeneer je terug naar wat je nodig hebt om die impact te kunnen maken. Het opstellen van een *theory of change* (zie hoofdstuk 4) is dus een prima startpunt voor een sociale onderneming.

Maar je moet er ook voor zorgen dat je onderneming levensvatbaar is. Dat betekent dat je een product of dienst moet ontwikkelen waar je ook betalende klanten voor moet vinden. Je moet dus aan de slag met je waardepropositie. Hiermee laat je zien hoe je met jouw bedrijf een probleem van je klant helpt oplossen, oftewel waarde creëert.

Waardecreatie en de waardepropositie staan in ondernemerschap centraal. Bij financieel gedreven ondernemerschap gaat het dan allereerst om

financiële waarde en bij sociaal ondernemerschap allereerst om maatschappelijke waarde. Een handig middel om in kaart te brengen hoe je product of dienst precies aansluit op de behoeften van een klant is het waardepropositiecanvas (WPC). Daarin laat je zien hoe jij voor een klant waarde creëert (figuur 6.1).



FIGUUR 6.1 Waardepropositiecanvas²³³

Bij het invullen van een WPC redeneer je vanuit de behoefte van je (betalende) klant. Daaraan koppel je vervolgens je product of dienst. In het WPC zie je aan de rechterkant de klant, die bepaalde taken heeft en daarbij pijnpunten ervaart en voordelen wil behalen. Aan de linkerkant zie je producten of diensten die je daar tegenover kunt stellen, met bijbehorende pijnverzachters en voordeelverschaffers. Als je beide kanten van het WPC zorgvuldig invult, kom je erachter of er een ‘fit’ is tussen de klant en het ‘cadeautje’ dat je de klant te bieden hebt.

Op het eerste gezicht lijkt een WPC gemakkelijk in te vullen, maar in de praktijk kan het behoorlijk lastig zijn om een goede ‘fit’ te vinden. Let bijvoorbeeld op dat de betalende klant niet per se gelijk is aan de doelgroep van je onderneming. Denk maar aan Tommy Tomato, dat zich richt op kinderen, maar waar de ouders in principe de betalende klanten zijn. Of aan Beleef Dementie: vrijwilligers of mantelzorgers vormen de doelgroep, maar zorgverzekeraars of vrijwilligersorganisaties zijn vaak de betalende klant.

233 Bron: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>

In financieel gedreven ondernemingen vormt het WPC de kern van de onderneming: je doel is dan immers om producten of diensten te verkopen. In sociale ondernemingen zijn producten of diensten middelen om impact te maken. Verkopen is dus niet per se de kern van de onderneming. Denk maar aan sociale ondernemingen rond arbeidsparticipatie. Bij Vanhulley is het maken en verkopen van textielproducten een middel om vrouwen ‘van de bank’ te krijgen. Bij Auticon is het verkopen van IT-diensten een middel om mensen met autisme aan een baan te helpen.

6.2 Hoe organiseer je je onderneming?

Met behulp van *theory of change* en door het formuleren van een waardepropositie kun je het idee voor je beoogde sociale onderneming ontwikkelen. Vervolgens ga je je ideeën valideren. Dat houdt in dat je onderzoek doet. Je analyseert de vraag naar jouw product of dienst in de markt en kijkt naar eventuele concurrenten. Het liefst maak je zo snel mogelijk een *minimum viable product (MVP)*, een eerste versie van je product of dienst die waarde biedt voor de klant en waarmee je kunt testen. Het woord *viable* betekent levensvatbaar. Dat impliceert dat een klant bereid is om ervoor te betalen. Want je kunt wel allerlei plannen maken achter een bureau, het gaat erom dat je idee in de praktijk werkt. Met de feedback die je ontvangt van klanten over je MVP, kun je vervolgens je product of dienst aanpassen voor een volgende versie.

Om daarbij grip te houden op alle aspecten van het ondernemen, kun je een business model canvas (BMC) gebruiken. Dat is een tool die je onderneming aan de hand van negen bouwstenen in kaart brengt. Het BMC is ontworpen voor klassieke op financiële winst gerichte ondernemingen.²³⁴ De waardepropositie heeft een centrale plek (figuur 6.2).

234 Het originele BMC is ontworpen door Osterwalder en Pigneur (2010).



FIGUUR 6.2 Business Model Canvas²³⁵

Voor sociale ondernemingen zijn verschillende varianten op het business model canvas ontworpen. Een Nederlandse variant is het social business model canvas (SBMC) dat is ontwikkeld door adviesbureau KplusV (figuur 6.3).

Je ziet een aantal subtiele verschillen met het standaard BMC. De waardepromissie staat nog steeds centraal, maar daarin staat vervolgens impact centraal en is er een splitsing in gebruiker en financier. Bij het financiële deel onderin het figuur leg je uit wat je met je winst doet. In de kolom ‘probleem’ benoem je het maatschappelijke probleem waarmee je aan de slag bent.

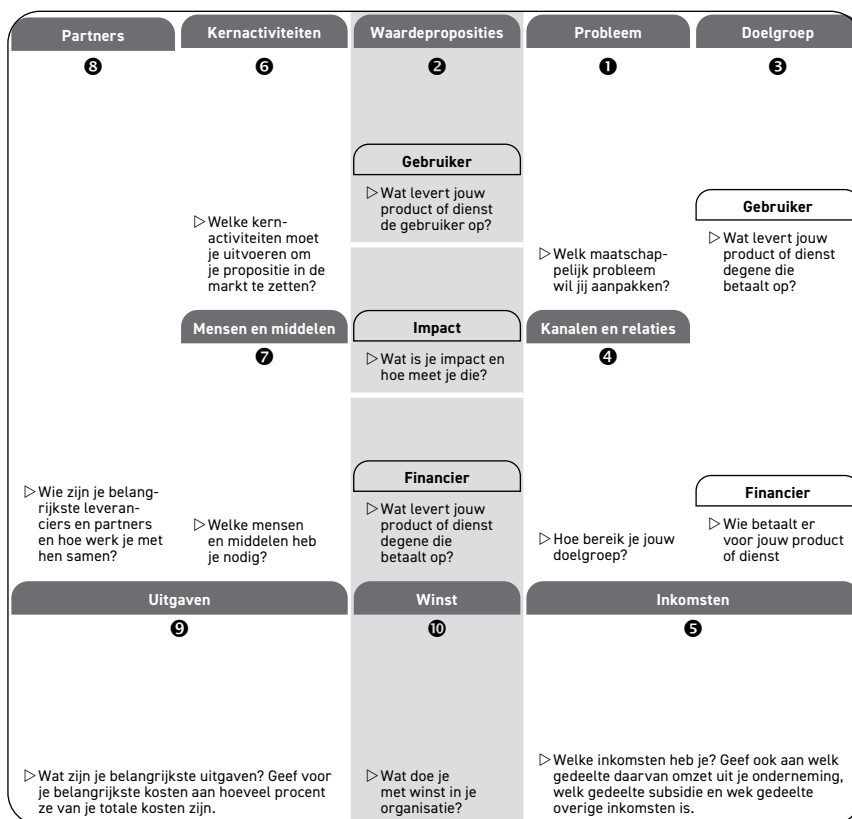
Welke variant van een (social) business model canvas je ook gebruikt, bedenkt dat het vooral een hulpmiddel is om de belangrijkste bouwstenen van je onderneming in kaart te brengen. Misschien heb je iets over het hoofd gezien en ontdek je dat door een (S)BMC in te vullen. Maar voordat je een onderneming start, is het vooral zaak om in de praktijk te testen of je idee echt in een behoefte voorziet.

Daarnaast is het zaak om een goed verdienmodel uit te werken. Dan heb je het over de manier waarop je geld verdient met je bedrijf. De simpelste modellen zijn het verkopen van goederen of het werken op basis van ‘uurtje-factuurje’. Maar je kunt bijvoorbeeld ook werken met een abonnementsmodel, een online-platformmodel waarbij je een percentage van een transactie neemt of een ‘product as a service’ model waarbij je zaken verhuurt.²³⁶

235 Originele bron: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>. Bron Nederlandse versie: <https://www.kvk.nl/starten/business-model-canvas-9-bouwstenen-voor-succes/>

236 Op de site van de Kamer van Koophandel staan 20 gangbare verdienmodellen op een rij. Zie <https://www.kvk.nl/starten/20-verdienmodellen-voor-een-succesvol-bedrijf/>

Veel tools en hulpmiddelen voor ondernemers in het algemeen, zijn ook nuttig voor sociaal ondernemers. Maar houd daarbij telkens in je hoofd dat je als sociaal ondernemer streeft naar meervoudige waarde.²³⁷ Positieve impact is je primaire doel als sociaal ondernemer, maar daarbij is een goed uitgewerkt verdienmodel een essentieel middel om die positieve impact te kunnen maken.



FIGUUR 6.3 Social Business Model Canvas²³⁸

237 Als je je verder wil verdiepen in de details van het proces van waardecreatie in sociale ondernemingen, is het model van onderzoekers Hlady-Rispal en Servantie nuttig (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). Ze onderscheiden drie processen van maatschappelijke waardecreatie: value generation, value capture en value sharing.

238 Bron: <https://www.kplusv.nl/kennisbank/social-business-model-canvas/>

6.3 Stakeholders

Sociaal ondernemen doe je niet alleen, maar samen met alle betrokkenen in en bij je onderneming. Hiervoor gebruik je de term *stakeholders* (letterlijk: belanghebbenden).

Het is belangrijk om je stakeholders in beeld te hebben. Zo weet je wie je nodig hebt om:

- te werken aan de oplossing van het probleem waarop je je richt; én
- te zorgen dat jouw sociale onderneming goed functioneert.

In deze twee punten zie je het hybride karakter van sociaal ondernemen weer terug.

Het maken van een goede stakeholderanalyse helpt bij het werken aan je missie en het inrichten van het bestuur van je onderneming. In zo'n analyse breng je je stakeholders in kaart én je ordent ze. Maar aan wat voor stakeholders moet je denken en hoe kun je dat ordenen doen? Hieronder vind je drie voorbeelden van stakeholderanalyses.²³⁹

Het eerste voorbeeld is Vanhulley (figuur 6.4). Je ziet dat zij de stakeholders indelen op basis van mate van belang en mate van invloed. Ze redeneren daarbij vanuit Vanhulley zelf: hoeveel invloed heeft deze stakeholder op Vanhulley en hoe belangrijk is deze stakeholder voor Vanhulley.

		Mate van belang			
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Mate van invloed	Zeer hoog	①		Vanhulley Vrouwen	Raad van Advies Team ②
	Hoog	Gemeente Groningen		Vanhulley oud-deelnemers Vanhulpeys (vrijwilligers)	
	Matig	③		Klanten ④	
	Laag	Andere sociale ondernemingen		Roc Noorderpoort	
		Fondsen			

FIGUUR 6.4 Stakeholderanalyse Vanhulley²⁴⁰

²³⁹ Dit zijn Nederlandse voorbeelden. Als je een internationaal opererende sociale onderneming hebt, komen er andere groepen stakeholders bij.

²⁴⁰ Bron figuur: <https://www.vanhulley.com/impact/sociaal-ondernemen/>

Zo ontstaan vier vakken, waar ook omschrijvingen bij horen die corresponderen met de nummers:

1. Beïnvloeder: veel invloed, matig belang: communicatie in de vorm van rapporteren op basis van overeengekomen doelstellingen en afwijkingen daarvan, betrekken, op de hoogte houden.
2. Sleutelfiguur: veel invloed, groot belang: communicatie gebaseerd op intensief onderling samenwerken.
3. Toeschouwer: weinig invloed, weinig belang: communicatie gebaseerd op monitoring.
4. Belanghebbende: communicatie op basis van informeren over en weer.

Het tweede voorbeeld is De Fruitmotor, een coöperatie die met fruittelers werkt aan duurzaamheid in de Betuwe. Zij onderscheiden interne en externe stakeholders. Voor al deze stakeholders bepalen ze de relatie en het belang. De Fruitmotor is een ketencoöperatie, wat betekent dat mensen en bedrijven vanuit de hele keten deel kunnen uitmaken van de organisatie. Er zijn dus veel interne stakeholders: telers, verwerkers, afnemers, bedrijfsleden en burgerleden. Daarnaast zijn er externe stakeholders, die ze samenwerkingspartners noemen. Die zijn ingedeeld in categorieën:

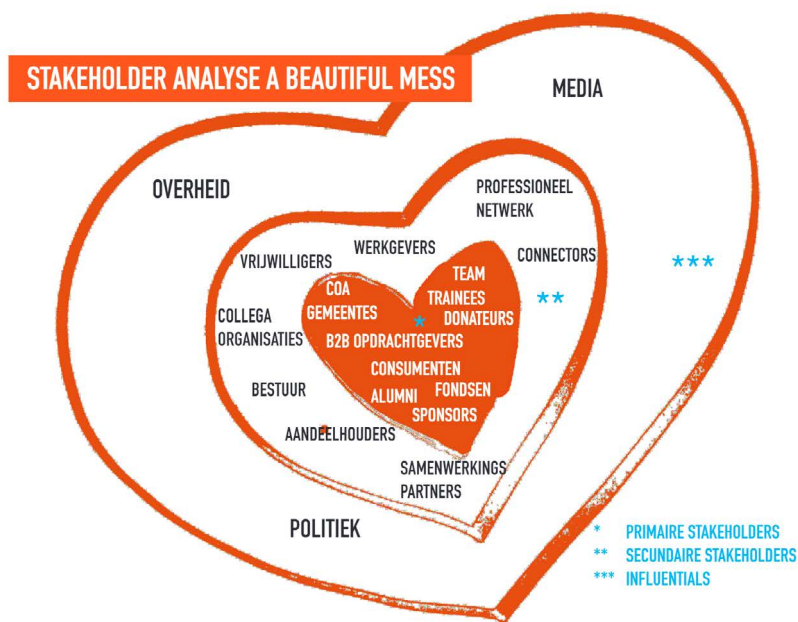
- ▷ Brancheorganisaties en belangenorganisaties
- ▷ Kennispartners
- ▷ Financiers
- ▷ Concurrenten
- ▷ Maatschappelijke partners
- ▷ Overheidspartners
- ▷ Coöperaties in Rivierenland.

In tabel 6.1 zie je een detail van de stakeholderanalyse van De Fruitmotor: de uitwerking rond brancheorganisaties en belangenorganisaties.

TABEL 6.1 Stakeholderanalyse De Fruitmotor (fragment)²⁴¹

Brancheorganisaties en belangenorganisaties		
Organisatie	Relatie	Belang
Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO)	Vertegenwoordigen de fruittelers in Nederland	Meenemen in activatie van duurzame fruitteelt
MVO Nederland	Vertegenwoordiger van Maatschappelijk Verantwoorde Ondernemers	Samenwerken en spiegelen aan maatschappelijke en duurzame vraagstukken
Social Enterprise NL	Vertegenwoordiging van sociale ondernemingen	Helpen sociale ondernemingen met kennis en kunde, creëren bekendheid voor leden

Tenslotte vind je hieronder de stakeholderanalyse van een onderneming die nog niet eerder is besproken: A Beautiful Mess. Dit is een restaurant waar mensen werken die ooit naar Nederland zijn gevlucht. Ze hebben vestigingen in verschillende steden.²⁴² In figuur 6.5 zie je de stakeholderanalyse.



FIGUUR 6.5 Stakeholderanalyse A Beautiful Mess

241 <https://cdn1.defruitmotor.nl/uploads/Editor/samen-met-de-fruitmotor-2020.pdf>

242 <https://abeautifulmess.nl/over-ons/>

Je ziet dat de stakeholders hier op een andere manier zijn ingedeeld: primair, secundair en 'influentials'. De primaire stakeholders zijn cruciaal voor het functioneren van de sociale onderneming, de secundaire stakeholders helpen mee aan het bereiken van de missie en de 'influentials' hebben hierop een indirecte invloed.

Uit de drie voorbeelden zie je dat een stakeholderanalyse verschillende vormen kan hebben. Het opstellen van een stakeholderanalyse is dus maatwerk. De volgende tips kunnen daarbij helpen:

1. Begin vanuit de missie. Wie heb je allemaal nodig om je missie te bereiken? En vervolgens: wie heb je nodig om daarbij als onderneming te kunnen functioneren?
2. Denk breed. Natuurlijk heb je financiers en klanten nodig en heb je te maken met leveranciers en concurrenten. Maar ook de overheid speelt een rol en je kunt mogelijk kennispartners (zoals universiteiten en hogescholen), belangenorganisaties en de media betrekken. Vergeet ook de interne stakeholders niet: werknemers, vrijwilligers, bestuursleden of een raad van toezicht, zelfstandigen die sterk betrokken zijn, enzovoorts.
3. Kies een passende ordening. Zorg dat de indeling van je stakeholders bij jouw missie past. Meestal gebruik je in elk geval het belang van de stakeholder bij de ordening; dat zie je in alle voorbeelden terug.
4. Redeneer consequent. Bij de ordening redeneer je vanuit jouw onderneming. Bij het bepalen van het belang beredeneer je dus hoe belangrijk de stakeholder voor de missie en/of het functioneren van jouw onderneming is en niet hoe belangrijk jouw onderneming voor de stakeholder is.

Een goede stakeholderanalyse helpt meteen bij een volgende stap: een plan voor stakeholderdialogoog maken. Je bepaalt per stakeholder wanneer, hoe en met welk doel je in gesprek gaat. Dat kan helpen bij het in kaart brengen van je impact en het eventueel bijstellen van je impactstrategie. Denk terug aan het impactmanagementmodel uit hoofdstuk 4: in de buitenring zag je stakeholderbetrokkenheid. Als je je stakeholders op een goed gestructureerde manier betreft, kan dat enorm helpen je positieve impact te vergroten.

6.4 Rechtsvorm

Als je besluit dat je idee echt van de grond komt, dan is het tijd om je sociale onderneming ‘officieel’ te maken. Je kiest dan voor een rechtsvorm waarmee je je inschrijft bij de Kamer van Koophandel. Dat is lastig, want er is nog geen specifieke rechtsvorm die past bij de hybride aard van sociale ondernemingen. De BV is onder ondernemingen in Nederland de meest gebruikelijke vorm, maar vanuit een BV kan het lastig zijn om subsidies te verwerven. De stichting is een gebruikelijke rechtsvorm voor non-profits, maar in een stichting mag je geen winst maken en de commerciële mogelijkheden zijn dus beperkt.

Welke rechtsvormen kiezen sociale ondernemingen dan in de praktijk? Dat kun je niet precies vaststellen, omdat er geen totaaloverzicht van sociale ondernemingen is. Maar als je het sociale ondernemingen zelf vraagt, lijken drie vormen het meest te worden gebruikt: de besloten vennootschap (BV), de stichting en de combinatie BV en stichting (tabel 6.2).

TABEL 6.2 Top-3 Rechtsvormen van sociale ondernemingen in Nederland²⁴³

BV	51%
Combinatie BV-stichting	18%
Stichting	17%

De combinatie BV-stichting vereist wat extra toelichting. Je kunt met zo’n combinatie het beste uit de werelden van ‘sociaal’ en ‘ondernemerschap’ halen, maar het leidt ook tot bureaucratische kosten en ingewikkeldheden in het bestuur van je onderneming.²⁴⁴ Je moet immers niet één maar twee organisaties opzetten en die ook nog eens goed met elkaar verbinden.

Sociale ondernemingen kunnen er om verschillende redenen toch voor kiezen. Ze doen dat bijvoorbeeld omdat ze in aanmerking willen komen voor subsidies, of fondsen willen werven. Dat is soms alleen mogelijk als stichting. Tegelijk willen ze wel winst maken met commerciële activiteiten,

243 Dupain et al., 2022, p. 38 (European Social Enterprise Monitor). Bij eerdere Social Enterprise Monitors en een rapport van KPMG/Nyenrode rond de BvM kwamen soortgelijke cijfers naar voren. In het onderzoek van KPMG/Nyenrode gaf van de respondenten 48% aan een BV te hebben en 29% een stichting (KPMG/Nyenrode, 2020, p. 20). Het is niet precies bekend hoeveel daarvan een combinatie BV-stichting waren.

244 OECD/EU, 2019, p. 28

waarmee ze de activiteiten van de stichting mede financieren. Daarvoor heb je dan weer een BV nodig, omdat een stichting geen winst mag maken.

Tommy Tomato (zie hoofdstuk 3) is een voorbeeld van een combinatie BV-stichting. In de BV worden maaltijden verkocht. Vanuit de stichting worden maaltijden gefinancierd voor kinderen van wie de ouders dat niet zelf kunnen betalen. Daarvoor is geld van sponsors beschikbaar. Als de BV winst maakt, gaat een deel daarvan naar de stichting.²⁴⁵

Een andere reden voor de combinatie BV-stichting is het borgen van de missie van de sociale onderneming. Je zorgt er dan met een stichting voor dat de missie van de BV vastligt, door de stichting een veto te geven over wijzigingen met betrekking tot de missie van de BV. Dat kan bijvoorbeeld door de stichting een ‘gouden aandeel’ te geven. Een voorbeeld van een sociale onderneming die zo’n constructie gebruikt is Tony’s Chocolonely. Zij hebben een stichting in het leven geroepen, die een gouden aandeel heeft met betrekking tot Tony’s missie. Ze noemen dit ‘Tony’s Mission Lock’.²⁴⁶

Er zijn ook sociale ondernemingen die een andere rechtsvorm hebben dan BV, stichting of combinatie BV-stichting. Zo zijn er ook coöperaties, een speciaal soort vereniging waarin verschillende mensen en/of bedrijven (leden) samenwerken.²⁴⁷ Een voorbeeld van een sociale onderneming in de vorm van een coöperatie is De Fruitmotor. Van deze ‘ketencoöperatie’ mogen mensen en bedrijven uit de hele keten van het fruit, dus van teler tot verwerker tot consument, lid worden.²⁴⁸

6.5 Nieuwe en bestaande organisaties

Traditioneel is er bij ondernemerschap veel aandacht voor het opzetten van nieuwe organisaties. Daar hoort ook een soort eigen taal bij. *Start-ups* groeien via *incubators* en *accelerators* snel door tot *scale-ups* en het liefst tot *unicorn*. Als je niet bekend bent met deze termen: beginnende ondernemingen kunnen deelnemen aan programma’s die hen helpen in de eerste fase van het opzetten van de onderneming (incubator) of bij het verder groeien

245 Zie voor meer info <https://www.tommytomato.nl/homepage/cso/>

246 Zie voor meer info <https://tonyschocolonely.com/nl/nl/onze-missie/serious-statements/tonys-mission-lock>

247 Zie <https://ondernemersplein.kvk.nl/de-cooperatie/#art:wat-is-een-co-peratie>

248 Zie voor meer info <https://www.defruitmotor.nl/hoe-werken-wij>

(accelerator), in de hoop dat zo'n onderneming snel een groot succes wordt. Een *unicorn* is een bedrijf dat meer dan een miljard dollar waard is.

De benadering waarbij je probeert je onderneming in fasen te laten groeien is ook bruikbaar voor sociale ondernemingen. Ook hier is het weer belangrijk dat je in je hoofd houdt dat een sociale onderneming een ander doel nastreeft: niet maximale financiële winst, maar het oplossen van een maatschappelijk probleem.

Er zijn volop programma's die start-ups ondersteunen. Soms gebeurt dat met een online-programma, soms met een fysiek programma en soms ook door in een bepaalde ruimte samen te ondernemen. Een bekende plek voor startende ondernemingen die impact belangrijk vinden is de Impact Hub. Dit is een wereldwijd opererende organisatie, die in steden over de hele wereld 'hubs' heeft, waar starters samen kunnen ondernemen. De Impact Hub in Amsterdam is een van de grootste.

Als je een onderneming wil starten en nog studeert (of daar net klaar mee bent), kan je onderwijsinstelling misschien ook helpen. Veel ROC's, hogescholen en universiteiten hebben programma's die ondernemerschap van studenten ondersteunen.

Naast het starten van een nieuwe onderneming kun je er ook voor kiezen een bestaande organisatie te veranderen. Traditioneel is er minder aandacht voor deze mogelijkheid. Hoe kunnen financieel gedreven organisaties zich omvormen tot maatschappelijk gedreven organisaties? Eerder kwam *intrapreneurship* al kort ter sprake. Daarmee kun je bestaande ondernemingen socialer en duurzamer maken. Maar dat is niet gemakkelijk. Er moet veel veranderen. Dat blijkt wel uit verhalen van grote *corporates* die een meer duurzame en sociale koers wilden varen. Een voorbeeld is Unilever, een groot bedrijf in consumentenproducten, dat een hele verzameling bekende merken heeft, zoals Axe, Calvé, Knorr, Ola en Prodent. In 2009 werd Paul Polman er de baas en hij nam zich voor het bedrijf te 'vergroenen'. Hij kwam een heel eind, maar werd uiteindelijk teruggefloten door aandeelhouders toen de financiële opbrengsten onder druk kwamen te staan. Het verhaal is opgetekend door Polman zelf²⁴⁹, maar ook door journalist Jeroen Smit, de laatste in een boek met de veelzeggende titel *Het grote gevecht en het eenzame gelijk van Paul Polman*.²⁵⁰

249 Polman & Winston, 2021

250 Smit, 2021

In dit hoofdstuk heb je gelezen over een aantal belangrijke aspecten van de organisatie van de sociale onderneming. In het volgende hoofdstuk gaat het over de relaties van sociale ondernemingen met het omringende ecosysteem.

Het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap

Als sociale onderneming ben je niet alleen op de wereld. Je beweegt je in een context, samen met allerlei andere mensen en organisaties. In het vorige hoofdstuk kwamen de stakeholders al aan de orde. Voor de totale omgeving waarin sociaal ondernemerschap plaatsvindt, gebruik je de term ecosysteem. Deze term is afkomstig uit de biologie en betekent daar ‘het geheel van de planten en dieren in een territorium, gezien in hun wisselwerking met hun omgeving’.²⁵¹ Een ondernemerschapsecosysteem kun je definiëren als ‘het geheel aan wederzijds afhankelijke actoren en factoren die ondernemerschap in een bepaald gebied mogelijk maken of juist belemmeren’.²⁵²

Hoe wordt binnen het Nederlandse ecosysteem voor sociaal ondernemerschap samengewerkt? In wat voor ‘geheel’ begeef je je als je met sociaal ondernemerschap aan de slag gaat? Daar gaat dit hoofdstuk over.

Je invalshoek bij het lezen van dit boek bepaalt hoe je naar het onderwerp ecosysteem kijkt. Misschien ben je aan het ontdekken of sociaal ondernemerschap bij je past en wil je weten met wie je allemaal te maken krijgt. Het kan ook zijn dat je al aan het ondernemen bent en benieuwd bent hoe anderen jouw sociale onderneming kunnen ondersteunen. Als je vanuit dit laatste perspectief kijkt, kun je bij het lezen in je achterhoofd houden dat een sociale onderneming volgens onderzoekers drie soorten ondersteuning nodig heeft: *fuel*, *hardware* en *DNA*.²⁵³

251 Definitie Van Dale woordenboek

252 Stam & Van de Ven, 2021, eigen vertaling

253 Diaz-Gonzalez & Dentchev, 2021

- ▷ Bij *fuel* (brandstof) gaat het om hulpbronnen, waaronder geld, werknemers en vrijwilligers.
- ▷ Bij *hardware* gaat het om tools, fysieke infrastructuur en gespecialiseerde diensten, zoals onderzoek, die sociale ondernemingen in staat stellen hun bedrijf te versterken.
- ▷ Bij *DNA* gaat het om de aanwezigheid van een cultuur die (sociaal) ondernemerschap bevordert, met bijvoorbeeld ondersteunend overheidsbeleid en goede zichtbaarheid en erkenning van sociale ondernemingen.

Om het huidige ecosysteem te begrijpen, moet je eerst iets van de geschiedenis weten. Die heeft geleid tot bepaalde typen sociale ondernemingen. Daarna komt de relatie tussen sociaal ondernemerschap en respectievelijk de overheid, de markt en de burgermaatschappij aan de orde. Tenslotte krijg je perspectief op het Nederlandse ecosysteem, door vergelijking van de Nederlandse situatie met andere landen.

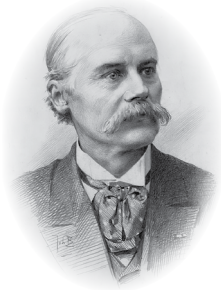
7.1 Korte geschiedenis van sociaal ondernemerschap in Nederland

Hoe lang is er al sociaal ondernemerschap in Nederland? Historicus en professor sociaal ondernemerschap Tine de Moor stelt: ‘Dit type onderneming maakt momenteel een snelle expansie door, maar vergis je niet: de sociale onderneming als concept is geen moderne uitvinding. Het fenomeen wordt vaak in verband gebracht met filantropie, en daarom beweren sommigen dat de oorsprong van de sociale onderneming meer dan 6000 jaar geleden in het oude Egypte moet worden gevonden.’²⁵⁴

Ook in Nederland is er een lange traditie van ondernemingen met een maatschappelijk doel. Bij de opkomst van de industrie in de negentiende eeuw waren er al ondernemers die zich sterk inzetten voor maatschappelijke doelen. Zo wordt de negentiende-eeuwse ondernemer Jacques van Marken ook wel ‘de eerste sociaal ondernemer van Nederland’ genoemd (zie kader).

²⁵⁴ De Moor, 2023, p. 12, eigen vertaling

Jacques van Marken



'De eerste sociaal ondernemer van Nederland': dat was de ondertitel van de biografie die Jan van der Mast schreef over de industrieel Jacques van Marken (1845-1906).²⁵⁵

Van Marken is bekend als stichter van twee fabrieken in Delft. In 1869 begon hij de Nederlandse Gist- & Spiritusfabriek (inmiddels opgegaan in DSM) en in 1883 de Nederlandse Oliefabriek (een voorloper van Calvé). Jacques en zijn vrouw Agneta hadden een missie: de wereld beter maken, met name voor de arbeiders in hun fabrieken.

De Van Markens stichtten een verzorgingsstaat in het klein, lang voordat de Nederlandse staat dat deed. In Delft liet Jacques het Agnetapark bouwen, genoemd naar zijn vrouw. Dit was een wijk voor werknemers van de fabriek met allerlei voorzieningen, van scholen tot sportclubs en een groot gebouw voor evenementen. Voor het hele gezin van de arbeider werd gezorgd. Er kwam een ongevalverzekering, een pensioenregeling en een vorm van winstuitkering. Ook gaf hij de arbeiders inspraak door als eerste in Nederland een soort ondernemingsraad in te stellen, de 'Kern', waarin belangrijke beslissingen voor het bedrijf en alles eromheen genomen werden.

Van Marken was een pionier, die ook anderen wilde inspireren. Sommigen, zoals Charles Stork van de Stork-fabrieken in Hengelo, namen ideeën van hem over. Anderen moesten weinig van hem hebben. Later zijn veel ideeën van Van Marken uitgewerkt in wetten en regels. Het Agnetapark in Delft staat deels nog steeds overeind.

Nederland kent dus al lang individuele ondernemers die zich richten op maatschappelijke doelen. Ook is er een lange traditie van bedrijven die voor deze doelen opgericht zijn, zoals sociale werkplaatsen of kringloop-bedrijven. Onderzoeker Philip Karré van de Erasmus Universiteit Rotterdam zegt het zo: 'Nederlandse sociale ondernemingen hebben altijd bestaan, ook al werden ze tot voor kort niet zo genoemd.'²⁵⁶

255 Van der Mast, 2019

256 Karré, 2021, p. 154

De term sociaal ondernemerschap is in Nederland nog relatief nieuw. De opkomst van deze term viel ongeveer samen met het afscheid van het begrip verzorgingsstaat. De verzorgingsstaat, die de Nederlandse maatschappij vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw tot begin jaren tien van deze eeuw kenmerkte, hield in dat de staat veel verantwoordelijkheid op zich nam. De overheid zag het als taak om goed voor alle burgers te zorgen, door sociale voorzieningen op te zetten. Inmiddels is de verzorgingsstaat vervangen door de participatiesamenleving, waarin de verantwoordelijkheid voor een goed werkende samenleving vooral wordt gelegd bij mensen zelf.²⁵⁷ Je kunt zeggen dat de overheid zich terugtrekt en meer aan individuele mensen, gemeenschappen en de markt overlaat.

De overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving vormt de context waarin sociaal ondernemerschap in Nederland kon opkomen. Je kunt dit in beeld brengen door de maatschappij te schetsen als een driehoek. In elk van de hoeken staat dan een 'speler' met een bepaald belang. In de eerste hoek is het de staat, die opkomt voor het algemeen belang. In de tweede hoek de markt, die opkomt voor het commercieel belang. En in de derde hoek de burgermaatschappij, die opkomt voor het gemeenschappelijk belang (zie figuur 7.1).



FIGUUR 7.1 De maatschappij als driehoek van belangen

Vanuit hun hoek vullen de drie partijen hun rol in de maatschappij in. In het midden van de driehoek is ruimte voor organisaties die de drie soorten belangen combineren, zoals sociale ondernemingen. Als de staat zich meer terugtrekt in haar hoek, ontstaat er in het midden extra ruimte. Dat is wat er gebeurde bij de overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving.

257 De term participatiesamenleving werd in de Troonrede van 2013 geïntroduceerd voor een breed publiek.

In de praktijk van het sociaal ondernemen zie je dit ook terug, bijvoorbeeld in de positie van sociale werkplaatsen. In de tijd van de verzorgingsstaat werden die door gemeentes gerund. Maar in de participatiesamenleving zijn veel sociale werkplaatsen verzelfstandigd. Ze worden niet meer door de gemeente overeind gehouden, maar meer aan de markt en de burgermaatschappij overgelaten. Sommige van deze voormalige sociale werkplaatsen zijn nu sociale ondernemingen.

Sinds de jaren tien wordt de term sociaal ondernemerschap regelmatig gebruikt in Nederland. Het aantal sociale ondernemingen groeit sindsdien ook gestaag. In de ontwikkeling van het ecosysteem kun je drie belangrijke mijlpalen aanwijzen.

▷ Mijlpaal 1: oprichting Social Enterprise NL (2012)

Begin jaren tien werd een eerste groot onderzoek naar sociale ondernemingen in Nederland uitgevoerd.²⁵⁸ Hieruit bleek onder deze ondernemingen een grote behoefte om zich met elkaar te verbinden. Willemijn Verloop en Mark Hillen richtten vervolgens platformorganisatie Social Enterprise NL op.

▷ Mijlpaal 2: SER-rapport sociale ondernemingen (2015)

Een paar jaar later verscheen het rapport 'Sociale ondernemingen: een verkennend advies' van de Sociaal-Economische Raad (SER).²⁵⁹ Het was de eerste keer dat een belangrijk adviesorgaan van de regering een rapport over sociale ondernemingen schreef. De SER adviseerde onder meer om 'samenwerking tussen platforms van sociale ondernemingen te stimuleren en de mogelijkheid van een 'label' voor sociale ondernemingen te onderzoeken waardoor de erkenning en herkenning van sociale ondernemingen wordt bevorderd'.²⁶⁰ Rond deze tijd kwamen ook de eerste gemeenten met beleid om sociaal ondernemerschap te bevorderen én ontstonden onderwijsprogramma's over sociaal ondernemerschap.

258 Verloop et al., 2011

259 Sociaal-Economische Raad, 2015

260 Sociaal-Economische Raad, 2015, p. 8

▷ Mijlpaal 3: Kabinetsbrief sociaal ondernemen (2020)

Toenmalig staatssecretaris Mona Keijzer stuurde in 2020 een brief naar de Tweede Kamer met de titel ‘Kabinetsinzet sociaal ondernemen’.²⁶¹ Hierin werd een definitie neergezet (zie hoofdstuk 2) en werd de komst van een rechtsvorm én beleid aangekondigd. Sindsdien wordt het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap steeds volwassener. Het aantal leden van Social Enterprise NL groeit gestaag, meer gemeenten en provincies ontwikkelen beleid, universiteiten en hogescholen benoemen hoogleraren en lectoren op dit onderwerp en in steeds meer onderwijsprogramma’s is aandacht voor sociaal ondernemen.

Deze drie mijlpalen geven je een eerste beeld van de ontwikkeling van het ecosysteem. In de rest van dit hoofdstuk wordt dit verder uitgewerkt. Daarbij zijn de relaties van sociale ondernemingen met de spelers in elk van de hoeken van de ‘driehoek’ het uitgangspunt: achtereenvolgens de overheid, de markt en de burgermaatschappij.

In het kader hieronder lees je meer over typen sociale ondernemingen die je kunt onderscheiden, gekoppeld aan hun ontstaansgeschiedenis.

7.2 Sociaal ondernemerschap en de overheid

De overheid is een belangrijke speler in het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap. Met wetten en regels bepaalt ze de grenzen van het ‘speelveld’ en met beleid kan ze het ‘spel’ op het speelveld beïnvloeden. Sommige sociale ondernemingen voeren taken uit die voorheen door de overheid werden gedaan. Er zijn dus vaak sterke banden tussen sociale ondernemingen en de overheid.

Sociale ondernemingen zijn hybride organisaties, die het werken aan een maatschappelijk doel combineren met het functioneren als zelfstandige onderneming. Ook de overheid kun je zien als een hybride organisatie, met verschillende doelstellingen die deels met elkaar in strijd zijn. Onderzoekers Philip Karré en Ingmar van Meerkerk noemen drie taken die elk hun eigen ‘logica’ kennen²⁶²:

²⁶¹ Keijzer, 2020

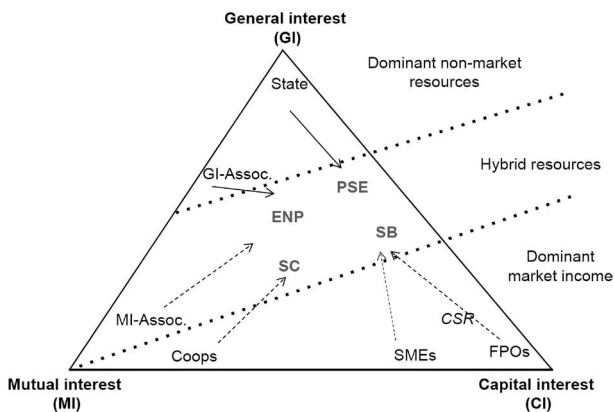
²⁶² Karré & Van Meerkerk, 2023, p. 4

Typen sociale ondernemingen naar ontstaansgeschiedenis

Hoe zie je de 'driehoek' met overheid, markt en burgermaatschappij terug in verschillende typen sociale ondernemingen? Als je kijkt naar waar sociale ondernemingen vandaan komen, kun je volgens onderzoekers Jacques Defourny en Marthe Nyssens, grondleggers van het Europese onderzoeksnetwerk EMES, vier typen onderscheiden.²⁶³

- ▷ De ondernemende non-profitorganisatie (*entrepreneurial non-profit; ENP*). Dit zijn niet op winst gerichte organisaties, zoals stichtingen, die opkomen voor algemene belangen ('goede doelen') en ondernemende activiteiten uitvoeren.
- ▷ De maatschappelijke coöperatie (*social cooperative; SC*). Dit zijn ondernemingen die voortkomen uit gezamenlijke belangen van een bepaalde groep, bijvoorbeeld inwoners van een wijk of dorp.
- ▷ De maatschappelijke onderneming (*social business; SB*). Dit zijn sociale ondernemingen die op de markt opereren en het meest op een commerciële onderneming lijken. Soms komen ze hier ook uit voort.
- ▷ De publieke sociale onderneming (*public social enterprise; PSE*). Deze ondernemingen richten zich bijvoorbeeld op taken die de overheid eerder zelf deed, maar nu aan andere partijen overlaat.

De ontstaansgeschiedenis van de vier typen hebben Defourny en Nyssens uitgewerkt in een ingewikkeld figuur (zie figuur 7.2). Het voert hier te ver om alle elementen uit te leggen, maar je ziet dat er vanuit elk van de hoeken pijlen zijn richting de typen sociale ondernemingen in het midden van de figuur.



FIGUUR 7.2 De vier typen sociale ondernemingen volgens EMES²⁶⁴

263 Defourny & Nyssens, 2017.

264 Defourny, Nyssens, & Adam, 2021, p. 10

- ▷ *Public administration*, traditioneel openbaar bestuur waarin de focus ligt op gelijke behandeling en duidelijke regels.
- ▷ *New public management*, waarin de focus ligt op efficiëntie en het uitbesteden van taken.
- ▷ *New public governance*, waarin de focus ligt op samenwerking met andere partijen om publieke diensten te verlenen.

De overheid combineert deze drie taken in haar relaties met sociale ondernemingen. Dat leidt wel eens tot spanningen. Als je een ambtenaar van een bepaalde afdeling enthousiast hebt gekregen voor jouw sociale onderneming, betekent dat dus niet per se dat de hele overheid even enthousiast is.

Daarnaast is de overheid actief op verschillende niveaus: van de rijksoverheid tot provincies en gemeenten. Op elk van de niveaus heeft de overheid andere taken en ook dit kan tot spanningen leiden.

7.2.1 De rijksoverheid

Het heeft lang geduurd voordat de rijksoverheid zich expliciet met sociaal ondernemerschap ging bezighouden. Nog steeds is er in Nederland, vergeleken met andere Europese landen, weinig geregeld. Er is (nog) geen juridische vorm voor sociale ondernemingen, al wordt hier al jaren over gesproken. Ook komt beleid om sociaal ondernemerschap te ondersteunen nog niet echt van de grond. Het meest concrete resultaat van het SER-rapport uit 2015 was het financieren van onderzoek naar impactmeting, dat in 2018 uiteindelijk resulteerde in *Het Impactpad* (hoofdstuk 4).²⁶⁵ In 2020 verscheen de brief met de *Kabinetsinzet sociaal ondernemen*.²⁶⁶ Daarin was de maatschappelijke BV (BVM) een centraal thema, maar dat heeft nog geen nieuwe juridische vorm opgeleverd (zie kader).

²⁶⁵ Avance, Social Enterprise NL, & Impact Centre Erasmus, 2020

²⁶⁶ Keijzer, 2020

De maatschappelijke BV (BVM)²⁶⁷

Al sinds 2016 wordt gepraat over een juridische vorm voor sociale ondernemingen. Hoe staat het ervoor? In 2016 schreef platformorganisatie Social Enterprise NL een 'visiedocument'. Daarin leggen ze uit waarom een specifieke rechtsvorm voor sociale ondernemingen nodig is, en hoe deze eruit zou moeten zien.²⁶⁸ In dit document staat voor het eerst de term 'BVM', die verwijst naar de rechtsvorm van een besloten vennootschap (BV), maar met een maatschappelijk doel (vandaar de m) toegevoegd. Aanvankelijk gebeurt er weinig, totdat ChristenUnie-Kamerlid Eppo Bruins in 2018 de position paper *Ondernemen met een maatschappelijke missie* schrijft.²⁶⁹ Hij bouwt voort op het plan van Social Enterprise NL en pleit voor de introductie van een BVM in de vorm van een 'modaliteit' (een soort variant) op de BV. Het verantwoordelijke ministerie gaat aan de slag en laat een aantal onderzoeken uitvoeren: naar de wenselijkheid van een nieuw juridisch raamwerk voor sociale ondernemingen²⁷⁰, de knelpunten die sociaal ondernemers ervaren²⁷¹ en verschillende alternatieven voor wettelijke erkenning²⁷². Rond dezelfde tijd verschijnt ook het rapport *Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands* van de OECD en EU, waarin beleidsaanbevelingen worden gegeven.²⁷³ De opstellers concluderen onder meer dat 'het ontbreken van een formele erkenning voor sociale ondernemingen hun toekomstige ontwikkeling en zichtbaarheid belemmert, waardoor hun potentieel om commerciële en sociale doelen te overbruggen voor de vooruitgang van de Nederlandse samenleving niet volledig wordt benut.'²⁷⁴

Dat alles leidt ertoe dat het kabinet in juli 2020 een brief naar de Tweede Kamer stuurt met de boodschap: 'Het kabinet kiest voor het in voorbereiding nemen van een wettelijke regeling die ondernemers de mogelijkheid biedt te kiezen voor een maatschappelijke BV met het oog op de erkenning en een betere herkenning van het maatschappelijke karakter van hun onderneming.'²⁷⁵

267 Dit kader is grotendeels gebaseerd op Hogenstijn, 2021.

268 Social Enterprise NL, 2016

269 Bruins, 2018. De ChristenUnie maakt op dat moment deel uit van de regeringscoalitie.

270 Bosma et al., 2019

271 BMC, 2020

272 KPMG/Nyenrode, 2020

273 OECD/EU, 2019

274 OECD/EU, 2019, p. 31, eigen vertaling

275 Ketjzer, 2020

In maart 2021 wordt het eerste concept van de nieuwe wettelijke regeling gepubliceerd.²⁷⁶ Vijf belangrijke elementen in het ontwerp zijn:

1. De BVm is geen nieuwe rechtsvorm, maar een soort 'label' exclusief verbonden aan de besloten vennootschap (BV). Andere rechtsvormen zoals de stichting of coöperatie worden dus niet in dit proces van wettelijke erkenning betrokken.
2. Een besloten vennootschap (BV) kan er vrij voor kiezen om een BVm te worden. Hiervoor moet het bedrijf zich inschrijven bij een notaris, die controleert of het bedrijf aan de eisen voldoet.
3. Een BVm is verplicht een specifieke maatschappelijke missie te benoemen in de statuten, en deze missie voorrang te geven bij de uitkering van winst of vermogen. Er is geen minimumpercentage vastgelegd dat aan de missie besteed moet worden, maar 50% wordt als 'referentiepunt' genoemd.
4. Een BVm is verplicht openbaar te rapporteren over haar afwegingen op het gebied van winst en andere financiële uitkeringen. Hoe dit precies moet gebeuren, is nog niet duidelijk.
5. Een BVm is verplicht jaarlijks een 'maatschappelijk verslag' uit te brengen. De exacte inhoud ervan is nog niet duidelijk.

Het ontwerp wordt in internetconsultatie gestuurd. Dit betekent dat iedereen de kans heeft zijn mening te uiten. Ruim 60 openbare reacties worden ingestuurd, met soms forse kritiek. De belangrijkste kritiekpunten zijn²⁷⁷:

1. De vraag waarom de wettelijke erkenning alleen gaat over de BV, terwijl sociale ondernemingen veel verschillende rechtsvormen aannemen;
2. Het ontbreken van duidelijke voordelen die aan de BVm zijn verbonden. Er zijn geen speciale belastingregelingen of andere financiële voordelen voorzien.

Het ministerie gaat ermee aan de slag en houdt in 2022 onder meer gesprekken met expertgroepen. Dit heeft op het moment van schrijven begin 2024 nog niet geleid tot een openbare volgende versie.

²⁷⁶ Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2021

²⁷⁷ Arnoldus, 2021

De toenemende aandacht voor sociale ondernemingen vanuit de Rijksoverheid heeft dus nog niet tot veel concrete maatregelen geleid. Toch zie je principes die sociale ondernemingen gebruiken in de afgelopen jaren steeds duidelijker in overheidsbeleid terugkomen. Zo is er in het economisch beleid steeds meer aandacht voor meervoudige waardecreatie en duurzaamheidsdoelstellingen. De *Sustainable Development Goals* (SDG's) zijn een steeds belangrijker kader voor overheidsbeleid.

In toekomstvisies lees je dit ook terug. In 2023 schrijft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een advies met als titel *Goede zaken. Naar een grotere maatschappelijke bijdrage van ondernemingen*.²⁷⁸ De belangrijkste boodschap van dit rapport blijkt al uit de titel. De SER publiceert begin 2024 een nieuw visiedocument met de titel *Perspectief op brede welvaart in 2040 - Bouwen aan de economie van de toekomst*. Hierin is ook een nieuwe doelstelling vastgelegd, waarin je duidelijk vormen van nieuw economisch denken terugziet: 'Het bevorderen van brede welvaart waar samenleving, economie en milieu in balans zijn, hier en nu, later en elders. Dat doen we door in samenhang te werken aan het bevorderen van ondernemerschap en waardig werk; en het bevorderen van duurzame groei en een inclusieve samenleving met een evenwichtige inkomensverdeling.'²⁷⁹

Bij de rijksoverheid ontstaat dus ruimte om op nieuwe manieren naar ondernemerschap te kijken, meer passend bij sociaal ondernemerschap. Ook in de politiek neemt de aandacht toe. De ChristenUnie nam, zoals hierboven in het kader genoemd, het initiatief voor de BvM. In 2023 verscheen een gezamenlijk manifest van de wetenschappelijke bureaus van PvdA, GroenLinks en D66 met als titel *Van winst naar waarde - Manifest voor maatschappelijk ondernemen*.²⁸⁰ Toch kun je de houding van de rijksoverheid ten opzichte van sociaal ondernemerschap nog steeds vrij afwachtend noemen.

7.2.2 Provincies en gemeenten

Hoe actief zijn lagere overheden (provincies en gemeenten) dan in hun beleid rond sociaal ondernemerschap? Dat beeld is sterk wisselend. Een groeiend aantal gemeenten en enkele provincies bevorderen sociaal ondernemerschap actief. Vooral bij gemeenten gebeurt de laatste jaren veel.

278 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2023

279 Sociaal-Economische Raad, 2024, p. 3

280 Wetenschappelijk Bureau GroenLinks, Wiardi Beckman Stichting en Mr. Hans van Mierlo Stichting, 2023

Dat komt goed uit, want uit onderzoek blijkt dat de lokale overheid voor sociale ondernemingen het meeste relevante niveau is. ‘Lokale overheden zijn cruciale spelers in de ontwikkeling van een ondersteunend ecosysteem voor sociale ondernemingen.’²⁸¹ Maar de verschillen tussen gemeenten zijn groot. Sommige gemeenten omarmen sociale ondernemingen, terwijl elders het onderwerp totaal niet op de agenda staat. Soms wisselt het na verkiezingen: dan is een nieuwe coalitie er opeens meer of minder mee bezig. Soms worden ook andere termen gebruikt: dan gaat het beleid bijvoorbeeld niet over sociaal ondernemen, maar over impact ondernemen of maatschappelijk ondernemen.

Van de vier grootste gemeenten staat Amsterdam bekend als koploper (zie kader), maar ook Rotterdam, Den Haag en Utrecht zijn elk op hun manier actief.²⁸² De G40, een samenwerkingsverband van middelgrote gemeenten, bracht in 2018 een roadmap uit die gemeenten helpt bij beleid dat sociaal ondernemerschap bevordert.²⁸³

De verhouding tussen sociale ondernemingen en de lokale overheid wordt regelmatig onderzocht, onder meer door de onderzoeksafdeling van de grote *corporate* PwC in samenwerking met Social Enterprise NL. Zij constateerden in 2018 dat de samenwerking vaak nog pril is.²⁸⁴ Bij vervolgonderzoek in 2020 bleek dat gemeenten vinden dat zij behoorlijke stappen hebben gezet ter verbetering van de samenwerking, maar de sociale ondernemingen zeggen dat nog niet echt te ervaren.²⁸⁵

Hoe kan die samenwerking dan beter? Aanbevelingen zijn onder meer om ambtenaren te trainen in wat sociaal ondernemen inhoudt en om ‘bruggen te slaan’ tussen verschillende afdelingen. Sociaal ondernemerschap kan op meerdere afdelingen van een gemeente betrekking hebben, bijvoorbeeld economische zaken, sociale zaken, werkgelegenheid en inkoop. Sociale ondernemingen in het algemeen vallen vaak onder het beleid van economische zaken. Maar sociale ondernemingen die zich richten op het impactgebied arbeidsparticipatie hebben veel te maken met beleid van sociale zaken en werkgelegenheid.

281 European Commission, 2015, p. 2

282 De gemeente Rotterdam doet dat onder meer door de Voor Goed Agency, Den Haag adviseert en ondersteunt sociaal ondernemers via de Social Club Den Haag en Utrecht ondersteunt bijvoorbeeld het lokale netwerk Impact030.

283 Stedennetwerk G40, 2018

284 PwC, 2018

285 PwC/Social Enterprise NL, 2020

De City Deal Impact Ondernemen, een samenwerkingsverband van heel veel partijen, bracht in 2023 een toolbox voor de ondersteuning van impact ondernemen uit, gericht op ambtenaren.²⁸⁶ De websites van de City Deal en Social Enterprise NL zijn ook goede bronnen om te zien welke provincies en gemeenten nu actief bezig zijn met sociaal ondernemen.

De gemeente Amsterdam

'Amsterdam, dé plek voor sociaal ondernemen'. Dat was het motto van het *Actieprogramma Sociaal Ondernemen* dat de gemeente voor de periode 2015-2018 vaststelde.²⁸⁷ 'De combinatie van impact en ondernemerschap die kenmerkend is voor sociaal ondernemen, biedt een mogelijkheid tot het sneller en innovatiever oplossen van maatschappelijke problemen in onze stad', schreef het college.²⁸⁸ Hiermee was Amsterdam een van de eerste gemeenten die flink inzetten op sociaal ondernemerschap.

Daar ging het na afloop van het actieplan mee door, met het programma *Amsterdam Impact (2019-2022)*.²⁸⁹ 'Het versterken van het ecosysteem van Impact Ondernemerschap', was de ondertitel. De doelgroep van dat programma was dus breder: het richtte zich niet alleen op sociale ondernemingen, maar ook op maatschappelijk gedreven ondernemingen. Ook de scope was breder: van het stimuleren van impact ondernemerschap in buurten tot het samenwerken op internationaal niveau.

In 2023 is weer een nieuwe stap gezet. Als opvolger van het programma *Amsterdam Impact* is de *Opgaveagenda Versterken Innovatie en Impact ecosystemen* vastgesteld voor de periode 2023-2026.²⁹⁰ Hierin wordt het beleid van de gemeente op het gebied van innovatie en impact bij elkaar gebracht. Er staan drie pijlers centraal:

- ▷ het stimuleren van koplopers in het ecosysteem van impact-ondernemen
- ▷ het versterken en eerlijker spreiden van de innovatie- en impact economie
- ▷ het ondersteunen van innovatieve bedrijven en van impact ondernemingen die oplossingen aandragen voor maatschappelijke vraagstukken.

Aan de gemeente Amsterdam zie je dat de context voor het beleid rond sociaal ondernemerschap steeds breder wordt. Er komt meer oog voor het hele ecosysteem waarin sociaal ondernemerschap is ingebed én voor samenwerking tussen sociale ondernemingen en andere organisaties.

286 Van Tol & Geertsema, 2023

287 Oetelmans, 2015

288 Oetelmans, 2015, p. 5

289 Gemeente Amsterdam, 2019

290 Gemeente Amsterdam, 2023

7.2.3 Relaties met de overheid

De houding ten opzichte van sociaal ondernemerschap op verschillende niveaus van de overheid is nu besproken. Welke relaties zijn er dan uiteindelijk tussen sociale ondernemingen en de overheid? Samengevat kan de overheid voor sociale ondernemingen een rol spelen als regelgever, facilitator, financier en opdrachtgever of klant.

- ▷ Regelgever. De overheid maakt wetten en stelt regels. Die vormen het kader waarbinnen sociale ondernemingen zich kunnen bewegen. Dit kan sociale ondernemingen beperken of juist nieuwe mogelijkheden bieden. Nederland kent geen aparte juridische vorm voor sociale ondernemingen en geen belastingvoordelen, maar de Aanbestedingswet biedt bijvoorbeeld wel mogelijkheden om specifiek bij sociale ondernemingen in te kopen (zie kader).
- ▷ Facilitator. De overheid kan er met beleid voor zorgen dat sociale ondernemingen impact kunnen maken.
- ▷ Financier. De overheid kan een sociale onderneming geld verschaffen, meestal in de vorm van een subsidie of lening.
- ▷ Opdrachtgever of klant. De overheid kan goederen of diensten inkopen bij een sociale onderneming. Dat inkopen vanuit de overheid is gebonden aan regels. Als het boven een bepaald bedrag komt, moet er aanbesteed worden. Dat betekent dat de overheid aangeeft wat ze wil inkopen en welke voorwaarden daarbij horen en vervolgens kunnen bedrijven zich daarop inschrijven. Zulke aanbestedingstrajecten zijn vaak ingewikkeld en tijdrovend. Tegelijk kan het sociale ondernemingen soms ook mogelijkheden bieden die andere ondernemingen niet hebben (zie kader).

Aanbesteden en artikel 2.82

De overheid heeft allerlei werk te vergeven: van het aanleggen van wegen tot het runnen van jongerencentra. Iedereen moet gelijke kansen hebben om een opdracht van de overheid te krijgen. Daarom moet de overheid alle opdrachten boven een bepaald bedrag aanbesteden. Daarbij mag ze eisen stellen. Sommige opdrachten mag ze ook voorbehouden aan bepaalde organisaties. Een belangrijk voorbehoud dat kansen biedt voor sociale ondernemingen staat in Artikel 2.82 van de Aanbestedingswet. Hierin staat: 'De aanbestedende dienst kan de deelneming aan een procedure voor de gunning van een overheidsopdracht voorbehouden aan sociale werkplaatsen en aan ondernemers die de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen tot hoofddoel hebben, of de uitvoering ervan voorbehouden in het kader van programma's voor beschermde arbeid, mits ten minste 30% van de werknemers van deze werkplaatsen, ondernemingen of programma's gehandicapte of kansarme werknemers zijn.'²⁹¹ Kort gezegd: opdrachten kunnen worden voorbehouden aan ondernemingen die kunnen aantonen dat meer dan 30% van hun werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Dat kan bijvoorbeeld door een PSO 30+ certificaat (zie bijlage B).

In de praktijk worden de mogelijkheden van Artikel 2.82 niet vaak gebruikt. Er liggen dus kansen om meer opdrachten aan sociale ondernemingen te gunnen. En ook via andere wegen zijn er kansen. In het onderzoeksproject *Social Impact beloond* zijn praktische aanbevelingen geformuleerd om maatschappelijke impact mee te nemen in aanbestedingen en inkoop.²⁹²

291 Artikel 2.82 Aanbestedingswet 2012

292 Oden et al., 2021

7.3 Sociaal ondernemerschap en de markt

Sociale ondernemingen hebben ook te maken met ‘de markt’, oftewel organisaties die gericht zijn op financiële waarde. Voor een sociale onderneming kunnen dit concurrenten zijn, maar ook klanten, leveranciers, financiers, samenwerkingspartners of een combinatie daarvan. Je leest hieronder eerst hoe je andere ondernemingen kunt duiden en dan over de verschillende relaties die er kunnen bestaan.

Voor het duiden van andere ondernemingen las je al eerder over de positioneringsmatrix (zie hoofdstuk 2). Hoe bepaal je de grens tussen sociale ondernemingen en andere ondernemingen precies? Daarvoor kun je onderstaande simpele tabel gebruiken uit het boek *Sociaal ondernemen: van ambitie naar meervoudig rendement*.²⁹³ Het verschil is geformuleerd in klassiek economische termen. Bij bedrijven met een maatschappelijke oriëntatie is maatschappelijk rendement het doel en financieel rendement het middel; bij bedrijven met een financiële oriëntatie is dit precies andersom (tabel 7.1).

TABEL 7.1 Doelstellingen maatschappelijke oriëntatie versus financiële oriëntatie²⁹⁴

	Financiële oriëntatie	Maatschappelijke oriëntatie
Financieel rendement	Doel	Middel
Maatschappelijk rendement	Middel	Doel

Maar dat is nog niet het hele verhaal. Want onder de bedrijven met een financiële oriëntatie zijn er, als je de positioneringsmatrix uit hoofdstuk 2 volgt, drie typen bedrijven. Ondernemingen gericht op winstmaximalisatie staan het verste weg. De dichtstbijzijnde groep zijn maatschappelijk gedreven ondernemingen; de groep daartussenin doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De oriëntatie van ondernemingen kun je ook duiden aan de hand van hoe ze naar impact kijken. Dit kun je koppelen aan de vier soorten ondernemingen uit de matrix (tabel 7.2).

²⁹³ Maas et al., 2018

²⁹⁴ Maas et al., 2018, p. xi

TABEL 7.2 Ondernemingen en impactoriëntatie²⁹⁵

Soort onderneming	Impactoriëntatie	Toelichting
Winstmaximalisatie onderneming	Inactief	Er wordt nog niet nagedacht over de maatschappelijke impact van de onderneming
Maatschappelijk verantwoorde onderneming	Reactief	Impact wordt gezien als een factor om de eigen reputatie te verbeteren
Maatschappelijk gedreven onderneming	Actief	Maatschappelijke impact wordt gebruikt als onderscheidend mechanisme en unique selling point
Sociale onderneming	Proactief	Maatschappelijke impact is geformuleerd vanuit de ambitie om een maatschappelijk probleem op te lossen en wordt ook gezien als basis om dat probleem op te lossen.

De toelichting biedt sociale ondernemingen aanknopingspunten om met andere ondernemingen te verbinden. In je contacten met een onderneming die gericht is op winstmaximalisatie vind je op het onderwerp impact weinig aansluiting; terwijl dat met een maatschappelijk gedreven onderneming juist wél een verbindingspunt is. In plaats van impact wordt hierbij ook wel de term *positive social change* (positieve maatschappelijke verandering) gebruikt.²⁹⁶

Welke relaties bestaan er dan tussen sociale ondernemingen en de drie andere soorten ondernemingen? Je kunt drie vormen onderscheiden: functionele samenwerking, strategische samenwerking en beïnvloeding vanuit de sociale onderneming.

7.3.1 Functionele samenwerking

Bij functionele samenwerking gaat het over relaties als klant of leverancier. Deze relaties bestaan met alle soorten ondernemingen, maar in de relaties met ondernemingen gericht op winstmaximalisatie staat functionele samenwerking echt centraal. Soms wordt een dergelijke onderneming gedwongen iets te doen rond maatschappelijke impact en zoekt deze vervolgens een sociale onderneming die daarbij kan helpen. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren als een winstgedreven bedrijf een *social return* verplichting krijgt en daar invulling voor zoekt (zie kader).

²⁹⁵ Impactoriëntatie en toelichting zijn afkomstig uit Maas et al., 2018, p. 121-122.

²⁹⁶ Stephan et al., 2016

Het invullen van social return door sociale ondernemingen

Als je een opdracht krijgt om met belastinggeld iets te doen, dan willen we ook graag dat je iets terugdoet voor de maatschappij. Dat is de basisgedachte achter *social return*.²⁹⁷ Hierbij eist een overheidsinstelling van haar opdrachtnemers dat ze iets positiefs doen voor de maatschappij, ter waarde van een bepaald percentage van de opdracht.

In de praktijk werkt dat als volgt. Stel: de gemeente Amsterdam wil een gebouw verbouwen en daarvoor is 1 miljoen euro beschikbaar. Daarbij hoort een social return verplichting voor 5% van het totaalbedrag, oftewel 50.000 euro. De gemeente vraagt bouwbedrijven om plannen in te dienen. Voor de social return wil de gemeente dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk worden geholpen. Een bouwbedrijf kan dan zelf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen (ter waarde van 50.000 euro), maar kan ook besluiten om samen te werken met een sociale onderneming die zich hierin specialiseert. Zo'n bedrijf is bijvoorbeeld Groene Bouwhekken. Zij maken hekken, die ze volhangen met planten en bloemen en vervolgens ook onderhouden. Dat doen ze met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Groene Bouwhekken specialiseert zich in social return en weet precies hoe dit per gemeente werkt.²⁹⁸ Dat scheelt het bouwbedrijf veel werk en helpt Groene Bouwhekken aan meer werk. Zo kan social return de samenwerking tussen sociale ondernemingen en financieel gedreven ondernemingen stimuleren.

7.3.2 Strategische samenwerking

Bij strategische samenwerking is het doel om gezamenlijk een grotere maatschappelijke meerwaarde te creëren dan individueel mogelijk zou zijn.²⁹⁹ Zo'n gezamenlijk doel is gemakkelijker te formuleren met maatschappelijk verantwoorde en maatschappelijk gedreven ondernemingen, omdat zij ook geïnteresseerd zijn in maatschappelijke impact. Onderzoekers van Hogeschool Utrecht en Hogeschool Windesheim hebben onderzoek gedaan naar zulke strategische samenwerkingen en maakten een canvas rond het opbouwen van zo'n samenwerking.³⁰⁰ Dat gaat in drie fasen:

297 Dit wordt ook wel Social Return on Investment (SROI) genoemd.

298 Zie <https://www.groenebouwhekken.nl/social-return/>

299 De Bell, Bakker, & Van Orden, 2023

300 De Bell, Bakker, & Van Orden, 2023

1. In de *oriëntatiefase* draait het om het creëren van de noodzakelijke basis van samenwerking.
2. In de *integratiefase* draait het om de organisatie van de strategische samenwerking.
3. In de *transformatiefase* draait het om het borgen van maatschappelijke meerwaarde op de lange termijn.

Voorbeelden van strategische samenwerking zijn er volop. Sociale onderneming Confed, die zich richt op mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, doet bijvoorbeeld al jaren assemblagewerk voor de bedrijven Quooker en Sunshower. Deze samenwerking hebben ze vastgelegd in een convenant.³⁰¹

Ook ontstaan nieuwe initiatieven van financieel gedreven en sociale ondernemingen samen. Een voorbeeld is Social Capital, waarin bierbrouwer Heineken en sociale ondernemingen Milieuwerk en Happy Tosti samenwerken. Het gezamenlijke doel is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. Door de samenwerking van verschillende soorten bedrijven zijn er veel verschillende soorten werkplekken beschikbaar, zodat het gemakkelijker is om een goede match te vinden.

Naast deze individuele samenwerkingen zijn er ook financieel gedreven ondernemingen die het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap in brede zin ondersteunen. Accountantskantoor PwC ondersteunt bijvoorbeeld al jaren sociaal ondernemers vanuit zijn *corporate responsibility*-doelstellingen. Die steun houdt bijvoorbeeld in dat PwC onderzoek doet naar de sector en hierover publiceert, partner is van platformorganisatie Social Enterprise NL, de Code Sociale Ondernemingen ondersteunt door onder meer *pro bono*³⁰² uren van medewerkers in te zetten, en individuele sociale ondernemingen ondersteunt bij het versterken van hun organisatie.³⁰³

Ook IKEA heeft een wereldwijd programma voor het ondersteunen van sociaal ondernemerschap. Het concern biedt onder meer acceleratorprogramma's aan, waarin het sociale ondernemingen helpt een volgende stap te zetten met hun bedrijf.³⁰⁴

301 Zie <https://www.confed.eu/nieuws/confed-quooker-en-sunshower-voor-elkaar> en <https://werkenbijquooker.nl/blogartikel-sociaal-ondernemerschap>

302 Pro bono betekent letterlijk: voor het algemeen belang. Het gaat hier over werk dat medewerkers van PwC vrijwillig en onbetaald uitvoeren.

303 Zie <https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/corporate-sustainability/samenwerking.html>

304 Zie <https://www.ikeasocialentrepreneurship.org/en>

Recent zette ook Google.org, een stichting die is gelieerd is aan de grote zoekmachine, een stap door het All-in-programma, dat diversiteit onder sociaal ondernemers bevordert, mede te financieren.³⁰⁵

Financiering

In de samenwerking van sociale ondernemingen met spelers op 'de markt' hebben financiers een speciale rol. Als je financiering zoekt voor je sociale onderneming, heb je verschillende mogelijkheden. Je kunt subsidies zoeken bij de overheid. Je kunt op zoek naar fondsen die je een donatie willen geven, giften inzamelen bij individuele burgers of proberen een *angel investor* te vinden. Ook kun je proberen geld op te halen in de burgermaatschappij door crowdfunding. Veel financiering komt uit de markt. Daarbij heb je klassieke vormen, bijvoorbeeld het uitgeven van aandelen of het aangaan van een lening bij de bank, waarbij voor de geldverstrekker het financieel rendement voorop staat. Maar er zijn tegenwoordig ook allerlei vormen van impactfinanciering waarbij de geldverstrekkers ook kijken naar de maatschappelijke impact van een investering. Voorbeelden van zulke impactinvesteerders zijn Start Foundation³⁰⁶, Anton Jurgens Fonds³⁰⁷, Oranje Fonds³⁰⁸ en Stichting Doen³⁰⁹. Ook hebben sommige banken stichtingen waarin ze deze vorm van investeren organiseren, zoals de Rabo Foundation³¹⁰, het ABN Amro Sustainable Impact Fund³¹¹ of het ING Nederland Fonds³¹². Sommige van deze fondsen verstrekken alleen leningen, andere ook giften.

Ben je op zoek naar financiering voor een sociale onderneming? Dan is de Finance Tool van Social Enterprise NL³¹³ een mooi startpunt.

Je kunt natuurlijk op verschillende manieren naar deze samenwerkingen kijken. Aan de ene kant: alle beetjes helpen. Misschien veranderen

305 Zie https://blog.google/intl/nl-nl/google-nieuws/initiatieven/2022_11_15miljoen/

306 <https://startfoundation.nl/>

307 <https://antonjurgensfonds.nl/nl>

308 <https://www.oranjefonds.nl/>

309 <https://www.doen.nl/>

310 <https://www.rabobank.nl/over-ons/rabofoundation>

311 <https://www.abnamro.nl/en/commercialbanking/corporates-institutionals/products/expand-your-business/private-equity/sustainable-impact-fund/index.html>

312 <https://www.ing.nl/de-ing/ing-nederland-fonds>

313 <https://www.social-enterprise.nl/advies-voor-ondernemers/wegwijzers/Finance-Tool>

financieel gedreven bedrijven wel richting meer maatschappelijk gedreven bedrijfsvoering door het contact met sociaal ondernemers. Aan de andere kant: bij programma's van grote bedrijven die kleine sociale ondernemers helpen is de afhankelijkheid soms nogal eenzijdig. En er is het gevaar van *greenwashing*, *social washing* of *window dressing*. De grote organisatie kan deze maatschappelijk verantwoorde activiteiten groots in de etalage zetten, terwijl de kern van het bedrijf nog steeds op financiële winst is gericht. Als je wilt bepalen hoe strategisch de samenwerking is, kun je bijvoorbeeld kijken naar de inbedding bij de grote onderneming. Wordt de samenwerking vanuit de kern van het bedrijf georganiseerd, of vanuit bijvoorbeeld een afdeling maatschappelijk verantwoord ondernemen of een aparte stichting?

7.3.3 Beïnvloeding

Een laatste element in de relaties tussen sociaal ondernemers en de markt is beïnvloeding. Steeds meer sociale ondernemingen zien het beïnvloeden van andere organisaties als expliciet doel van hun organisatie. Tony's Chocolonely is een mooi voorbeeld. Zij richten zich steeds meer op het vinden van *mission allies*. Dit zijn andere bedrijven die Tony's missie om de cacaoketen slaafvrij te maken onderschrijven en volgens dezelfde principes gaan werken. Om dit voor elkaar te krijgen stelt Tony's onder meer allerlei informatie over hun manier van werken vrij beschikbaar via het platform Tony's Open Chain.³¹⁴

Platformorganisatie Social Enterprise NL zet ook expliciet in op de rol van *influencer*. Begin 2024 verscheen er een gratis onlinecursus voor sociale ondernemers wereldwijd om hun beïnvloedingsstrategie te ontwikkelen en te verbeteren.³¹⁵

7.4 Sociaal ondernemerschap en de burgermaatschappij

De derde sector waartoe sociale ondernemingen zich verhouden is de burgermaatschappij, in het Engels *civil society*. In deze sector draait het om het gemeenschappelijk belang. Organisaties in de hoek van de burgermaatschappij

314 <https://www.tonysopenchain.com/>

315 Social Enterprise NL ontwikkelde deze cursus met Social Change Innovators en Catalyst 2030. Zie <https://socialchangeinnovators.com/course-structures/influencing-mainstream-business/>

hebben met elkaar gemeen dat ze vooral op maatschappelijke waarde gericht zijn. Het zijn bijvoorbeeld goede doelen, vrijwilligersorganisaties en andere non-profits en burgerinitiatieven. Deze hoek wordt ook wel de *voluntary sector* (refererend aan vrijwilligerswerk), *community sector* (refererend aan organisaties die voortkomen uit lokale gemeenschappen) of *third sector* genoemd.³¹⁶ Ook hoor je vaak de term *commons*, die verwijst naar gemeenschappelijke middelen. Dat zijn zaken die van niemand zijn en door iedereen mogen worden gebruikt, zoals de lucht of water, maar ook bijvoorbeeld gemeenschappelijke grond. Het managen van *commons* kan succesvol zijn als wordt gewerkt op basis van vertrouwen en wederkerigheid, ontdekte de Zweedse professor Elinor Ostrom, die in 2009 de Nobelprijs ontving voor haar onderzoek.³¹⁷

Activiteiten in de burgermaatschappij kunnen meer en minder ondernemend van aard zijn. Zo zijn er organisaties van groepen burgers die samen in actie komen voor het gemeenschappelijk belang. Professor Tine de Moor richt zich met haar onderzoeksgroep aan de Erasmus Universiteit op deze organisaties en gebruikt de term ‘institutes voor collectieve actie’ (*institutes for collective action*).³¹⁸ Dat gebeurt vaak in de rechtsvorm van een coöperatie, maar het kan ook in andere vormen. De Moor en haar groep hebben het platform CollectieveKracht gebouwd, waarvan veel van dit soort coöperatieven lid zijn.³¹⁹ Er zijn veel coöperaties in de energiesector: in 2022 al ruim 700.³²⁰ Ook in de zorg neemt deze organisatievorm toe.

In de burgermaatschappij vindt per definitie veel samenwerking plaats, omdat het gemeenschappelijk belang voorop staat. Organisaties worden soms tot sociale ondernemingen gerekend en soms niet. Dat hangt ervan af hoe je de grens legt qua ondernemerschap. Als je de grens legt bij het halen van een bepaald percentage omzet uit de markt, sluit je bepaalde organisaties uit. Als je een ruimere definitie neemt waarin ondernemend handelen centraal staat, neem je een groot deel van deze ondernemingen wel mee binnen de groep sociale ondernemingen.

Er zijn natuurlijk ook allerlei organisaties in de burgermaatschappij die zeker geen onderneming zijn, maar wel relaties hebben met sociale ondernemingen.

316 Ridley-Duff & Bull, 2016, p. 76-83

317 Ostrom, 1990

318 De Moor, 2023

319 www.collectievekracht.eu

320 De Moor, 2023, p. 22

Zo werken sociale ondernemingen vaak samen met vrijwilligersorganisaties. Oma's Soep werkt bijvoorbeeld samen met studentenverenigingen, waarvan leden ouderen bezoeken met een soepje om eenzaamheid tegen te gaan.

Ook zijn er sociale ondernemingen die een deel van hun omzet of winst schenken aan een goed doel dat past bij hun missie. Soms is dit een bestaand goed doel, maar het komt ook voor dat een eigen stichting wordt opgezet waarin aan het doel wordt gewerkt.³²¹ Zo geeft Tony's Chocolonely jaarlijks 1% van de omzet aan de Chocolonely Foundation.

De bespreking van samenwerking met organisaties uit de burgermaatschappij blijft hier relatief kort. In de paragraaf 'Europa en de sociale economie' komt het nog verder aan de orde.

Sociale ondernemingen met elkaar

Sociale ondernemingen begrijpen elkaar én lopen vaak tegen dezelfde dingen aan. Daarom zoeken ze ook vaak samenwerking met elkaar. Dat kan natuurlijk door elkaars producten en diensten te kopen of te promoten, of door andere vormen van individuele samenwerking. Al eerder kwam het voorbeeld langs van krukjes die vanPleStik van oude telefoonhoesjes maakte voor het kantoor van Fairphone. Sociale onderneming Dropouts ontwierp de website van Social Enterprise NL.

Veel sociale ondernemingen zoeken ook verbinding in netwerken. Platformorganisatie Social Enterprise NL vormt zo'n netwerk en organiseert regelmatig bijeenkomsten voor haar leden. Ook zijn er in verschillende steden en regio's netwerken van sociale ondernemingen.³²² Voorbeelden zijn Impact Noord³²³ (in Groningen, Friesland, Drenthe) en Impact030³²⁴ (in Utrecht).

321 Bij een 'eigen' stichting is soms de vraag of deze onderdeel uitmaakt van de sociale onderneming of als een aparte organisatie moet worden gezien. Hierop is geen algemeen antwoord te geven, het hangt af van de mate waarin ze met elkaar verweven zijn.

322 Verschillende van deze netwerken richten zich op de bredere groep van impact ondernemingen (sociale ondernemingen plus maatschappelijk gedreven ondernemingen).

323 <https://impactnoord.nl/>

324 <https://www.impact030.nl/>

7.5 Multi-stakeholder samenwerkingen

Je hebt gelezen over de relaties van sociale ondernemingen met de overheid, de markt en de burgermaatschappij. Er zijn ook grotere samenwerkingen waarin partijen uit verschillende hoeken van het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap bij elkaar komen. De City Deal Impact Ondernemen (zie ook hoofdstuk 2) is een voorbeeld van zo'n multi-stakeholder samenwerkingsverband. In dit netwerk komen meer dan 100 organisaties samen: van ministeries en gemeentes tot kennisinstellingen, investeerders, intermediairs, netwerkorganisaties én natuurlijk de ondernemers zelf.³²⁵

Ook in onderzoeksprojecten komen regelmatig brede verzamelingen van stakeholders samen. Een voorbeeld is het project Scentiss, waarin universiteiten, hogescholen, provincies, gemeenten, netwerken en sociaal ondernemers samen werken aan sterke ecosystemen waarin sociaal ondernemers kunnen opschalen.³²⁶

Een voor Nederland relatief nieuwe term rond multi-stakeholder samenwerking is Community Wealth Building (CWB). Dit is 'een economische ontwikkelingsstrategie gericht op het bouwen van een weerbare democratische en inclusieve lokale economie'.³²⁷ Hiervoor werken op lokaal niveau allerlei partijen vanuit het gemeenschappelijk belang samen. Dit model is eerder onder meer toegepast in de Engelse stad Preston³²⁸ en wordt nu in Amsterdam ingezet. Sociale ondernemingen hebben er een belangrijke rol in.

Een speciale vorm van multi-stakeholder samenwerking op het gebied van financiering is de *social impact bond*. Daarbij sluiten een private investeerder, de overheid en een sociale onderneming een contract over de aanpak van een maatschappelijk probleem, waarbij afspraken worden gemaakt over de te realiseren maatschappelijke impact. De overheid betaalt uit als de doelstelling behaald wordt.

Een voorbeeld is de social impact bond die werd afgesloten rond de sociale onderneming The Colour Kitchen in Utrecht. Zij kregen financiering van de Rabo Foundation en Start Foundation, waarbij de gemeente Utrecht

325 <https://citydealimpactondernemen.nl/>

326 Het project *Boosting social and community-driven entrepreneurship for the transition to an inclusive and sustainable society* (Scentiss) is door NWO gefinancierd en wordt geleid door de Universiteit Utrecht. Zie www.scentiss.nl

327 <https://openresearch.amsterdam/nl/page/106859/infoblad-community-wealth-building-nieuw-west>

328 <https://www.preston.gov.uk/article/1335/What-is-Community-Wealth-Building>

uitbetaalde voor de behaalde impact. Die impact ging over het opleiden en laten doorstromen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door het restaurant en cateringprogramma van The Colour Kitchen. Een social impact bond is behoorlijk ingewikkeld, zo bleek, omdat het maken van goede afspraken lastig is en dingen vaak anders lopen dan gepland.³²⁹ Er zijn daarom (nog) niet veel social impact bonds.

7.6 Sociaal ondernemerschap in Nederland vanuit internationaal perspectief

Na deze bespreking heb je hopelijk een aardig beeld van het Nederlandse ecosysteem rond sociaal ondernemerschap. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk staat het internationale perspectief centraal. Wat zijn internationaal de belangrijkste ontwikkelingen rond sociaal ondernemerschap en wat is de positie van Nederland daarin? De blik gaat eerst naar Europa en vervolgens wereldwijd.

7.6.1 Europa en de sociale economie

Als je je gaat verdiepen in sociaal ondernemerschap op Europees niveau, zul je al heel snel de term sociale economie (*social economy*) tegenkomen, die in hoofdstuk 2 al aan de orde kwam. Deze term staat onder meer centraal in beleid van de Europese Unie (EU) en verwijst naar de totale groep van organisaties die werken aan maatschappelijke problemen. De EU definieert het als organisaties ‘die de volgende belangrijkste beginselen en kenmerken delen: de voorrang van mensen en van sociale en/of milieudoelinden op winst, de herinvestering van de meeste winsten en overschotten om activiteiten uit te voeren in het belang van leden/gebruikers (“collectief belang”) of de ruime samenleving (“algemeen belang”) en democratische en/of participatieve governance’.³³⁰

Binnen deze definitie passen veel organisaties: van verenigingen en stichtingen die iets goeds willen doen voor de maatschappij tot sociale ondernemingen. In de sociale economie zijn sociale ondernemingen de meest

329 Smeets, 2017

330 European Commission, 2021, p. 3 (Nederlandse versie geciteerd).

ondernemende variant binnen de totale groep van organisaties die werken aan maatschappelijke problemen.

In hoofdstuk 2 zag je al dat in Nederland het ondernemingsperspectief dominant is, terwijl in het beleid van de Europese Unie en in veel Zuid-Europese landen, zoals Frankrijk, Italië en Spanje, juist het sociale-economieperspectief dominant is. Dat heeft gevolgen voor welke organisaties je als sociale onderneming ziet. In Nederland beschouwen we ondernemende non-profitorganisaties (zie hoofdstuk 6) lang niet allemaal als sociale ondernemingen.³³¹ In Zuid-Europa zullen ze dat veel eerder wél doen.

In het beleid van de Europese Unie (EU) zie je het sociale-economieperspectief sterk terug.³³² Sinds eind 2021 is het ‘Actieplan voor de sociale economie’ (*Action Plan for the Social economy*) in uitvoering. Hierin staat: ‘Sociale ondernemingen worden nu doorgaans gezien als onderdeel van de sociale economie.’³³³ Het doel van dit actieplan is om in de periode tot 2030 ‘sociale innovatie uit te breiden, de ontwikkeling van de sociale economie te ondersteunen en het vermogen ervan tot sociale en economische transformatie te stimuleren’.³³⁴ Dit plan werd gevolgd door het ‘Transitietraject voor de buurt- en sociale economie’³³⁵ (2022) en vervolgens door de ‘Aanbeveling van de Raad over de ontwikkeling van voorwaarden voor een kader voor de sociale economie’³³⁶ (2023). Deze documenten zorgen ervoor dat het beleid over sociale economie, met sociale ondernemingen als deel daarvan, nu stevig verankerd is. In het laatste document staat ook een nieuwe definitie van de sociale onderneming vanuit het sociale-economieperspectief: ‘[E]n privaatrechtelijke entiteit die op zakelijke wijze en in overeenstemming met de beginselen en kenmerken van de sociale economie goederen en diensten levert om in de handel gebracht te worden, met sociale of milieudoelstellingen als reden voor haar commerciële activiteit. Sociale ondernemingen kunnen in verschillende rechtsvormen worden opgericht.’³³⁷

De landen van de EU, dus ook Nederland, moeten voor eind 2025 een nationale strategie uitwerken voor ondersteuning van de sociale economie

331 Karré, 2021, p. 160

332 Eerdere ondersteuningsprogramma’s waren het Social Business Initiative (2011-2016), dat deels werd voortgezet in het Start-up and Scale-up Initiative (2016-2021).

333 European Commission, 2021, p. 4 (Nederlandse versie geciteerd).

334 European Commission, 2021, p. 3 (Nederlandse versie geciteerd).

335 European Commission, 2022a. In het Engels: Transition Pathway for Proximity and Social Economy.

336 Raad van de Europese Unie, 2023. In het Engels: Council recommendation on social economy framework conditions.

337 Raad van de Europese Unie, 2023, p. 8.

en dus ook sociaal ondernemerschap. Op de website *EU social economy gateway*³³⁸ kun je volgen hoe het hiermee staat.

Je ziet dus steeds meer Europees beleid rond sociale ondernemingen. Daarnaast komt er ook steeds meer internationale samenwerking tot stand, bijvoorbeeld in het onderzoeksnetwerk EMES (zie hoofdstuk 2) en in de koepelorganisatie Euclid Network. Euclid brengt organisaties die zich bezighouden met sociaal ondernemerschap uit heel Europa bij elkaar. Vanuit Nederland is onder meer Social Enterprise NL aangesloten. Euclid organiseert grote congressen, doet lobbywerk en onderzoek. Ze coördineren langlopende onderzoeken, zoals de tweejaarlijkse European Social Enterprise Monitor, en doen eenmalige onderzoeken. In 2023 brachten ze bijvoorbeeld in kaart hoe de ondersteunende infrastructuur voor sociaal ondernemerschap er in een groot aantal Europese landen uitziet.³³⁹ Hieruit bleek onder meer dat³⁴⁰:

1. Nederlandse sociaal ondernemers de ondersteuning voor sociaal ondernemerschap als relatief laag ervaren.
2. Nederlandse sociale ondernemingen van alle landen het vaakst inkomen verwerven uit samenwerking met 'reguliere' bedrijven.
3. Nederlandse sociale ondernemingen van alle deelnemende landen op Zwitserland na het hoogste percentage van hun inkomen uit de markt halen: 78,8%.

Uit eerder vergelijkend onderzoek naar ecosystemen rond sociale ondernemingen in Europa bleek al dat³⁴¹:

4. Nederland als een van de weinige landen geen aparte rechtsvorm voor sociale ondernemingen en geen nationaal beleid rond sociaal ondernemerschap heeft.
5. In Nederland ondernemingen in het algemeen, en ook sociale ondernemingen, goede toegang tot financiële en andere ondersteuning hebben.
6. In Nederland relatief slechte data over sociaal ondernemingen beschikbaar zijn en het concept nog niet algemeen is geaccepteerd.

Wil je meer weten over hoe het er in individuele Europese landen voorstaat met sociaal ondernemerschap? In het kader van het internationale

338 https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/council-recommendation_en#next-steps

339 Neves, Bennett, & Dupain, 2023

340 Neves, Bennett, & Dupain, 2023; resp. p. 61 (1), p. 77 (2) en p. 84 (3)

341 European Commission, 2020; resp. p. 55-58 (4), p. 73 (5) en p. 107 (6)

onderzoeksproject ICSEM (*International Comparative Social Enterprise Models*) zijn beschrijvingen gemaakt van ecosystemen rond sociaal ondernemerschap in de meeste Europese landen. De resultaten lees je in de boeken *Social Enterprise in Western Europe* (2021) en *Social Enterprise in Central and Eastern Europe* (2021), die gratis online beschikbaar zijn.³⁴²

7.6.2 Wereldwijd

Ook op wereldschaal is er steeds meer aandacht voor sociaal ondernemerschap en ook hier is het sociale-economieperspectief dominant. Aan dit perspectief wordt vaak nog een dimensie toegevoegd. Bij de Verenigde Naties gaat het over de sociale en solidaire economie (*social and solidarity economy*). De term ‘solidair’ is vooral gebruikelijk in Latijns-Amerikaanse landen en is dus overgenomen door de VN.

Op 18 april 2023 werd een grote mijlpaal bereikt: de Verenigde Naties namen die dag een resolutie aan over de ‘bevordering van de sociale en solidaire economie voor duurzame ontwikkeling’. Hierin werden ook sociale ondernemingen expliciet genoemd, met de nadruk op de rol die zij kunnen spelen voor kwetsbare groepen. De VN erkennen ‘dat sociaal ondernemerschap, met inbegrip van coöperaties en sociale ondernemingen, kan helpen de armoede te verlichten en sociale transformatie te katalyseren door de productieve capaciteiten van mensen in kwetsbare situaties te versterken en goederen en diensten te produceren die voor hen toegankelijk zijn’.³⁴³

Landen en de VN-organisaties zelf worden opgeroepen om de sociale en solidaire economie te ondersteunen. De VN rapporteert vervolgens hoe dit verloopt. Ook andere internationale organisaties hebben al beleid rond het ondersteunen van de sociale economie ontwikkeld, zoals de International Labor Organisation en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO; in het Engels OECD).

De VN ziet vooral veel potentie voor sociaal ondernemerschap bij jonge mensen. Zo was het tweejaarlijkse *World Youth Report* in 2020 helemaal gewijd aan *Youth Social Entrepreneurship*.³⁴⁴ Logischerwijs wordt sociaal ondernemerschap bij de VN vaak gelinkt aan het bereiken van de *Sustainable Development Goals* (SDG’s), die ook door de VN zijn opgesteld.

342 Zie Bijlage A: Verder lezen, kijken en luisteren

343 United Nations General Assembly, 2023, eigen vertaling

344 United Nations, 2020

Hoeveel sociale ondernemingen zijn er dan wereldwijd? In april 2024 kwam het rapport *The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023* uit.³⁴⁵ Op basis van data uit 80 landen rond de hele wereld schatten de schrijvers dat er wereldwijd zo'n 10 miljoen sociale ondernemingen zijn, die samen zo'n 200 miljoen banen creëren en een jaarlijkse omzet hebben van zo'n 2 biljoen (2.000 miljard) dollar. Daarmee vormen sociale ondernemingen zo'n 3% van alle ondernemingen wereldwijd. De onderzoekers zeggen er wel meteen bij dat dit een grove schatting is en het hard nodig is om betere data te verkrijgen.

Hoe dan ook is er wereldwijd steeds meer aandacht voor sociaal ondernemerschap. Ook zie je steeds meer samenwerking. Een belangrijk netwerk is het Social Enterprise World Forum (SEWF).³⁴⁶ Deze wereldwijd werkende organisatie brengt (jonge) sociaal ondernemers uit de hele wereld met elkaar in contact. Dat doen ze onder meer door online en live bijeenkomsten te organiseren. In het bestuur zijn mensen uit verschillende continenten vertegenwoordigd en de grote evenementen reizen de hele wereld rond. Het grote SEWF-congres werd in 2023 in Amsterdam gehouden, maar in de jaren daarvoor waren respectievelijk Australië (2022), Canada (2021) en Ethiopië (2019) gastheer.

Een andere organisatie die wereldwijd verbindt is Catalyst 2030: een netwerkorganisatie die gericht is op het bereiken van de SDG's en wordt ondersteund door het World Economic Forum.³⁴⁷ Zij zorgen er onder meer voor dat lesmateriaal over sociaal ondernemerschap online beschikbaar is en organiseren ook evenementen.

Hoe staat het er in individuele landen voor met sociaal ondernemerschap? In het ICSEM-project zijn ook beschrijvingen gemaakt van ecosystemen rond sociaal ondernemerschap in een aantal landen buiten Europa. De boeken *Social Enterprise in Latin America* en *Social Enterprise in Asia* zijn gratis online beschikbaar.³⁴⁸ Er zijn overeenkomsten en verschillen: zo is in Latijns-Amerika de coöperatie een belangrijke ondernemingsvorm en de 'solidarity economy' een belangrijke context; terwijl in veel Aziatische landen sociale ondernemingen worden opgericht vanuit religieuze overtuigingen.

345 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum, 2024

346 <https://sewfonline.com/>

347 <https://catalyst2030.net/>

348 Zie Bijlage A: Verder lezen, kijken en luisteren

Deze wereldwijde blik op sociaal ondernemerschap vormt de afsluiting van het tweede deel van dit boek. Je hebt gelezen over de sociaal ondernemer als persoon (hoofdstuk 5), de sociale onderneming als organisatie (hoofdstuk 6) en tenslotte in dit hoofdstuk over het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap.

In het derde en laatste deel staat een blik op de toekomst centraal: welke kansen liggen er voor verdere ontwikkeling van sociaal ondernemerschap?

Deel 3

De toekomst van sociaal ondernemerschap

Hoe ziet de toekomst van sociaal ondernemerschap in Nederland eruit? In dit laatste deel, dat bestaat uit één hoofdstuk, staan tien kansen voor sociaal ondernemerschap centraal.

Hoofdstuk 8

Tien kansen voor sociaal ondernemerschap

Dit hoofdstuk heeft een positieve insteek: het gaat over tien kansen voor sociaal ondernemerschap in de toekomst. Kansen ontstaan vaak als iets nog niet goed gaat. Daarom lees je eerst kort over een aantal problemen of barrières in het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap.

Wat zien sociaal ondernemers zelf als belangrijkste barrières bij het vergroten van hun impact? In de European Social Enterprise Monitor is dat voor heel Europa in kaart gebracht. In tabel 8.1 zie je de top-vijf voor heel Europa en de top-drie voor Nederland.

TABEL 8.1 **Belangrijkste barrières die sociaal ondernemers ervaren**³⁴⁹

Europa totaal	<ol style="list-style-type: none">1. Een slecht begrip en gebrekkig bewustzijn van sociale ondernemingen bij het grote publiek en consumenten.2. Een zwakke lobby voor sociaal ondernemerschap.3. Een gebrek aan mogelijkheden om de organisatie na de start te financieren.4. Een slecht begrip en gebrekkig bewustzijn van sociale ondernemingen bij banken, investeerders en ondersteunende organisaties.5. Te ingewikkelde publieke financiering.
Nederland	<ol style="list-style-type: none">1. Een slecht begrip en gebrekkig bewustzijn van sociale ondernemingen bij het grote publiek en consumenten.2. Een slecht begrip en gebrekkig bewustzijn van sociale ondernemingen bij banken, investeerders en ondersteunende organisaties.3. Problemen om klanten aan te trekken en te behouden.

Je ziet dat er volgens sociaal ondernemers in heel Europa, maar zeker in Nederland, nog werk te doen is op het gebied van begrip en bewustzijn van sociale ondernemingen. De kennis van sociaal ondernemerschap is zowel bij het grote publiek als bij banken en investeerders nog niet groot genoeg.

³⁴⁹ Dupain et al., 2022, p. 113

Een andere vraag in de Monitor ging over ondersteuning door de overheid. Nederlandse bedrijven ervaren gemiddelde tot lage steun van de overheid. Dat klinkt niet positief, maar het is altijd nog gunstiger dan gemiddeld in Europa, waar veel meer bedrijven zeer lage of zelfs helemaal geen steun ervaren.

In de European Social Enterprise Monitor ligt de nadruk op de barrières die sociaal ondernemers ervaren. Andere onderzoekers hebben met een ecosysteemanalyse in kaart gebracht welke knelpunten sociale ondernemingen beperken in het uitvoeren van hun missie. Uit een recente overzichtsstudie kwam het volgende rijtje³⁵⁰:

- ▷ gebrek aan financiering
- ▷ gebrek aan personeel
- ▷ gebrek aan professioneel management
- ▷ onderontwikkelde netwerkvaardigheden
- ▷ ‘mission drift’ (het langzaam afdrijven van het oorspronkelijke doel)
- ▷ moeilijkheden om de sociale onderneming op te schalen.

Een aantal van deze problemen geldt voor alle ondernemers, maar dat maakt ze niet minder belangrijk. Problemen rond opschalen en mission drift zijn wel specifiek voor sociale ondernemingen.

Hoe kunnen deze knelpunten opgelost en welke kansen liggen er dus voor sociaal ondernemers om hun positieve impact te vergroten? Hieronder lees je over tien kansen, die net als in het vorige deel zijn ingedeeld naar ondernemer (persoon), onderneming (organisaties) en ondernemerschap (het ecosysteem).

TABEL 8.2 Tien kansen voor sociaal ondernemerschap

Ondernemer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zorg voor meer en beter onderwijs 2. Vind de missende ondernemers 3. Neem afscheid van de heropreneur en onderneem als team 4. Geef meer aandacht aan intrapreneurship
Onderneming	<ol style="list-style-type: none"> 5. Ga schalen en kies je favoriete manier(en) 6. Stel eigenaarschap en financiën ter discussie
Ecosysteem	<ol style="list-style-type: none"> 7. Zet je in voor herkenning en erkenning 8. Ga aan de slag als influencer 9. Doe beter onderzoek en benut dit 10. Kijk over de grens en leer

350 Diaz-Gonzalez & Dentchev, 2021

De eerste vier kansen vind je op het niveau van de ondernemer.

Kans 1: Zorg voor meer en beter onderwijs

Veel (jonge) mensen willen iets positiefs betekenen voor de maatschappij. Maar hoe dan? Goede onderwijsprogramma's over sociaal ondernemerschap kunnen handvaten geven om met maatschappelijke problemen aan de slag te gaan. Er liggen kansen vanuit twee richtingen:

1. Ondernemerschapsonderwijs. In veel onderwijs over ondernemerschap is het uitgangspunt nog steeds dat je streeft naar zoveel mogelijk financiële winst. Dit 'oude' ondernemerschapsonderwijs kan een nieuwe invulling krijgen, met meervoudige waardecreatie en positieve maatschappelijke impact als kernbegrippen. Er is al een groeiend aantal voorbeelden van sociaal-ondernemerschapsonderwijs, van basisschool tot universiteit en daarna.
2. Onderwijs voor duurzame ontwikkeling. In veel onderwijsprogramma's leer je wel iets over duurzaamheid of duurzame ontwikkeling. Maar lang niet altijd leer je dan ook over de mogelijkheid hieraan te werken met behulp van een onderneming. Het zou goed zijn als er meer nadruk komt op ondernemende oplossingen voor maatschappelijke problemen.

Kans 2: Vind de missende ondernemers

Rond sociaal ondernemerschap in Nederland is de afgelopen jaren een 'wereldje' ontstaan, met sociaal ondernemers en allerlei mensen en instellingen die sociaal ondernemerschap ondersteunen. Dat is op zich een positieve ontwikkeling, maar het wereldje lijkt ook wel een beetje een 'bubbel'. Je komt veel witte, theoretisch opgeleide mensen tegen.

Het zou mooi zijn als het wereldje de komende jaren diverser wordt. Dat kun je op verschillende manieren aanpakken. Je kunt mensen vanuit groepen die nu nog minder vertegenwoordigd zijn extra aanmoedigen om sociaal ondernemer te worden. Je kunt ook op zoek naar mensen die al lang sociaal ondernemer zijn, maar zichzelf nog niet zo noemen.

Ook op dit vlak gebeuren al mooie dingen. Zo biedt Fawaka Ondernemersschool al op de basisschool programma's aan over duurzaam en sociaal ondernemen, waarin diversiteit altijd een belangrijke rol speelt. Fawaka richt zich juist op wijken waar het sociaaleconomisch minder gaat en zorgt ervoor dat er herkenbare rolmodellen in haar programma's zitten. Een ander voorbeeld is het al eerder besproken All-In project, gericht op sociaal ondernemers met een migratieachtergrond. Uit het eerste onderzoek in het

project kwam al een belangrijke kans naar voren. ‘Ondernemers met een migratieachtergrond zijn vooral actief op gebieden als participatie, gelijke kansen, het ontwikkelen van sterke gemeenschappen, sociale cohesie en het tegengaan van discriminatie. Een verbreding van het impactgebied “arbeidsparticipatie” naar “inclusieve samenleving” zou ervoor kunnen zorgen dat ook ondernemers die nu buiten de boot vallen, de nodige financiering krijgen van fondsen. Ook financiers die zich richten op gemeenschappen en zorg kunnen een dergelijke verbredende beweging maken.’³⁵¹

Kans 3: Neem afscheid van de heropreneur en onderneem als team

Aan wat voor mens denk je als je aan een ondernemer denkt? Het klassieke beeld is dat van één persoon, vaak een man, die een briljant idee verzint en vervolgens als een soort held allerlei problemen overwint om uiteindelijk commercieel succesvol te worden. Dit beeld staat ook wel bekend als de *heropreneur*.

Bij sociaal ondernemerschap hoort nieuw economisch denken en daarmee ook een nieuw beeld van ondernemers. Ondernemen doe je niet in je eentje, maar in een team. Uit onderzoek blijkt dat sociale innovatie, waar veel sociaal ondernemers naar streven, ook vaker geworteld is in collectieve dynamiek dan in een individuele route van een ‘held’.³⁵²

De stijlen van leiderschap die goed passen bij sociaal ondernemerschap sluiten hierop aan: transformationeel, dienend, authentiek en inclusief leiderschap.³⁵³

Hoe die sociaal ondernemende teams dan het beste werken? Nieuw onderzoek is nodig om die vraag te beantwoorden.³⁵⁴

Kans 4: Geef meer aandacht aan social intrapreneurship

Sociaal ondernemen doe je niet alleen binnen een sociale onderneming. Je kunt ook in andere organisaties op een sociaal ondernemende manier actief zijn. Juist deze *intrapreneurs* kunnen met hun ondernemende houding organisaties van binnenuit veranderen en meer richting sociaal ondernemerschap doen bewegen. Tenminste, als je daar ruimte voor krijgt binnen de organisatie.

351 Abu Ghazaleh & Sens, 2023, p. 24

352 Defourny & Nyssens, 2021a, p. 354

353 Colson, 2022, p. 136 e.v.

354 Doherty, Haugh, & Lyon, 2014

Uit onderzoek blijkt dat er duidelijke verschillen zijn tussen jonge intrapreneurs (die maatschappelijke veranderingen in gang willen zetten vanuit grotere ondernemingen) en jonge sociaal ondernemers (die zelf een onderneming willen opzetten). ‘Sociale intrapreneurs zijn meer gemotiveerd om aan de grotere sociale uitdagingen te werken, zijn meer overtuigd van de urgentie van de problemen, maar willen ook wel plezier beleven aan het stimuleren van de eigen organisatie. Jonge sociale ondernemers zijn daarentegen wat minder negatief en hebben vaker persoonlijk iets meegemaakt (trigger event) waardoor ze tot actie zijn overgegaan. Beide groepen hebben overigens een sterker verlangen om “verschil te maken” (maatschappelijke zingeving) dan de oudere generatie die veelal bij grotere ondernemingen de scepter zwaait.’³⁵⁵

Herken je je in een van deze beelden? Hoe dan ook: meer aandacht voor de verschillende manieren waarop je op ondernemende wijze kunt werken aan maatschappelijke problemen, kan helpen bij het vinden van de broodnodige oplossingen.

Bij de eerste vier kansen ging het over hoe je als ondernemer, in een team, positieve impact kunt maken. Je kunt op veel manieren sociaal ondernemend handelen. Hierna gaat het over de sociale onderneming als organisatie. Welke kansen liggen daar?

Kans 5: Ga schalen en kies je favoriete manier(en)

Als je een onderneming bouwt en je komt de eerste moeilijke fasen door, dan ga je op een gegeven moment opschalen. Bij klassiek economisch denken gaat opschalen puur over het vergroten van je omzet en winst. Bij sociale ondernemingen staat niet geld maar impact centraal, dus opschalen gaat dan over het vergroten van je positieve maatschappelijke impact. Dat kun je doen door je onderneming groter te laten worden, maar er zijn veel meer manieren om je impact te schalen. In het onderzoeksproject Scentiss wordt onderscheid gemaakt tussen vijf manieren van schalen³⁵⁶:

1. *Scaling in*, de eigen organisatie versterken
2. *Scaling out*, je organisatie vergroten of naar andere gebieden uitbreiden
3. *Scaling across*, de positie van sociaal ondernemers in het algemeen versterken

³⁵⁵ Maas et al., 2018, p. 72

³⁵⁶ Moore, Riddell, & Vocisano, 2015; Van Lunenburg, Geuijen, & Meijer, 2020

4. *Scaling up*, invloed uitoefenen op wetten en regels
5. *Scaling deep*, de publieke opinie of het discours beïnvloeden.

Je hebt dus volop mogelijkheden. In de praktijk richten sociale ondernemingen zich steeds meer op andere manieren van schalen dan het vergroten van de omzet van de eigen organisatie. Dat zag je al bij Fairphone, dat in zijn impactrapportage meeneemt hoe het andere spelers in de smartphone-industrie beïnvloedt. Ook Tony's Chocolonely wil de hele cacaosector beïnvloeden en richt zich daarom op het vinden van *mission allies*, bedrijven die volgens dezelfde principes als Tony's zelf cacao inkopen.

Kans 6: Stel eigenaarschap en financiën ter discussie

Wie betaalt, bepaalt. Het is een cliché, maar eentje waarin een belangrijke kern van waarheid zit. Het eigendom en de financiering van een onderneming zijn van cruciaal belang bij het bepalen van de koers. Een bedrijf met aandeelhouders die zo veel mogelijk financiële winst op de korte termijn willen, heeft het moeilijk om maatschappelijke doelen aandacht te geven. Niet voor niets zegt ook Kate Raworth, schrijfster van *Donuteconomie*, dat de sleutel voor het transformeren van ondernemingen ligt bij het veranderen van verhoudingen op het gebied van eigenaarschap en financiën.³⁵⁷

Sociale ondernemingen lopen deels voorop in nieuwe manieren om naar eigenaarschap en financiën te kijken. *Steward ownership* is een nieuwe vorm van eigenaarschap die in opkomst is, in Nederland en wereldwijd. Het houdt kort gezegd in dat stewards de rol van aandeelhouders deels overnemen en ervoor zorgen dat een bedrijf op de lange termijn aan zijn missie kan werken. Stewards zijn mensen die dicht bij de missie van het bedrijf staan, vaak werknemers of andere betrokkenen bij het bedrijf. Zij hebben geen baat bij winstmaximalisatie. Stewards krijgen stemrecht (macht) over de toekomst van het bedrijf. Dat wordt gescheiden van het economisch recht (financiële belangen), zodat een onderneming zich optimaal kan richten op haar bestaansreden.³⁵⁸ In Nederland zijn inmiddels verschillende *steward owned* bedrijven, zoals de sociale onderneming Squarewise en de Triodos Bank. Internationaal is outdoorbedrijf Patagonia, dat in 2022 de overgang naar steward ownership heeft gemaakt, een inspirerend voorbeeld. De Nederlandse organisatie We are stewards wil deze vorm van eigenaarschap

357 Raworth, 2017

358 www.wearestewards.nl

promoten en heeft er het boek *Toekomstbedrijven* over gepubliceerd.³⁵⁹ Je vindt een internationaal overzicht van nieuwe vormen van eigenaarschap op de website van het Doughnut Economics Action Lab.³⁶⁰

Een interessante nieuwe ontwikkeling is de opkomst van het denken over *sufficiency enterprises*, oftewel ondernemingen die zich richten op wat ‘toereikend’ of ‘genoeg’ is. Hiervan vind je op de website van het project CircularX een internationaal overzicht vol inspirerende voorbeelden.³⁶¹

Alle genoemde voorbeelden kun je gebruiken om eigenaarschap en financiën in andere organisaties ter discussie te stellen.

Kansen 5 en 6 lagen op het niveau van de onderneming. Welke kansen liggen er in het ecosysteem rond sociale ondernemingen?

Kans 7: Zet je in voor herkenning en erkenning

Nog steeds weten veel mensen niet wat sociaal ondernemerschap inhoudt. Bovendien is er nog geen rechtsvorm voor sociale ondernemingen, zodat sociale ondernemingen niet goed herkenbaar zijn. Dit maakt het erkennen van de waarde van het werk dat sociale ondernemingen doen ingewikkeld.

Waarom is zo’n rechtsvorm belangrijk? De OECD legt dit als volgt uit: ‘Wetgeving die sociale ondernemingen specifiek erkent en reguleert, geeft hen een duidelijke, onderscheidende en beschermde juridische identiteit, wat positieve gevolgen kan hebben, namelijk:

- i) Het leidt tot duidelijkere grenzen met andere entiteiten of meer algemene concepten (bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen);
- ii) de verzameling van betrouwbaardere officiële statistieken en gegevens zou gemakkelijker zijn;
- iii) het kan leiden tot de verbetering van de omstandigheden waarin zij opereren, doordat er gericht overheidsbeleid en -steunregelingen kan komen.³⁶²

De ontwikkeling van de BvM als nieuwe juridische vorm was al aardig op weg, totdat dit in 2022 stilviel. Verschillende partijen, zoals platformorganisatie Social Enterprise NL, blijven zich inzetten voor de invoering. Hoewel

359 Koren & De Korte, 2023

360 <https://doughnuteconomics.org/tools/251>

361 <https://www.circularx.eu/en/tool/26/business-for-sufficiency-database>

362 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2022, p. 10, eigen vertaling (licht ingekort)

de BVM geen totaaloplossing is voor alle sociale ondernemingen, zou de invoering wél een belangrijke vorm van erkenning door de overheid zijn. Maar de overheid kan meer doen; bijvoorbeeld door veel meer in te kopen bij sociale ondernemingen. De mogelijkheden zijn er al, alleen worden ze nog maar weinig gebruikt. Inkopers die hiermee aan de slag willen hebben allerlei instrumenten ter beschikking.³⁶³

Daarnaast is ook de erkenning van het werk van sociale ondernemingen door het grote publiek belangrijk. Daarin gebeurt de laatste jaren veel. Zo lees of zie je steeds vaker reportages over sociale ondernemingen en komen ze ook in het onderwijs meer aan bod. Het delen van verhalen over sociale ondernemingen kan ze helpen aan nieuwe mogelijkheden om hun positieve impact te vergroten.

Kans 8: Ga aan de slag als influencer

Goed voorbeeld doet volgen. Sociaal ondernemers lopen op veel manieren voorop. Ze richten zich op impact, een woord dat inmiddels door vrijwel iedereen wordt gebuikt. Ze laten zien dat je opbrengsten eerlijker kunt verdelen, of dat je een waardeketen anders kunt organiseren. Ze laten zien dat je een gezond bedrijf kunt bouwen met mensen die andere organisaties niet zien staan. En ze laten zien dat je succesvolle bedrijven kunt bouwen die opereren binnen de grenzen die de aarde aan ons stelt.

Met hun daden kunnen én willen sociaal ondernemers anderen inspireren, maar dan moet het verhaal van die daden wel verteld worden. De rol van sociale ondernemingen als beïnvloeders of *influencers* wordt steeds duidelijker. Platformorganisatie Social Enterprise NL schreef er met anderen al een rapport over, waarin drie vormen van invloed worden besproken³⁶⁴:

- ▷ *Raising the possible*; waarbij sociale ondernemingen laten zien hoe het anders en beter kan.
- ▷ *Raising the desirable*; waarbij sociale ondernemingen de normen en waarden van stakeholders beïnvloeden, zodat die hogere eisen gaan stellen (zie de schaalstrategie *scaling deep*).
- ▷ *Raising the acceptable*; waarbij sociale ondernemingen wetten en regels beïnvloeden zodat de lat voor alle ondernemingen omhooggaat (zie de schaalstrategie *scaling up*).

363 Op de website van de City Deal Impact Ondernemen staan allerlei tools bij elkaar: <https://citydealimpactondernemen.nl/handige-tools/voor-overheden/>

364 Van Dijk et al., 2020

Natuurlijk wordt niet iedereen zomaar overtuigd door acties van sociale ondernemingen. Maar regels en wetten kunnen andere ondernemingen ook dwingen om socialer en duurzamer te handelen, waarna ze alsnog kunnen kijken naar voorbeelden die sociale ondernemingen neerzetten. Er is al nieuwe Europese regelgeving die grote bedrijven verplicht om nauwkeurig te rapporteren over wat ze doen op het gebied van duurzaamheid (CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*). Die geldt nu voor grote bedrijven, maar de verwachting is dat ook kleinere bedrijven hiermee aan de slag zullen moeten. En er is nog meer regelgeving op komst. Kortom: je zult hier wel wat mee moeten, zelfs als je niet wilt.

Juist ook in tijden van crisis laten sociaal ondernemers op diverse manieren zien dat ze een positieve rol kunnen spelen in de maatschappij. Zo zetten Andreas Kuckertz en collega's op een rij op welke manieren sociaal ondernemers rond de oorlog tussen Rusland en Oekraïne oplossingen hebben gevonden, bijvoorbeeld voor groepen Oekraïense vluchtelingen, en zo veel mensen hoop geven.³⁶⁵

Kans 9: Doe beter onderzoek en benut dit

Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar sociaal ondernemerschap. Dat zie je aan het groeiende aantal onderzoekers dat zich ermee bezighoudt en de vele artikelen die verschijnen. Maar dat onderzoek kan beter. Zo ontbreken recente cijfers over de sector in Nederland; en het onderzoek dat wordt gedaan kan verbeterd worden qua methoden.³⁶⁶

In Nederland zijn er momenteel geen betrouwbare cijfers over het aantal sociale ondernemingen. De laatste schatting komt uit een onderzoek van McKinsey uit 2016. Om de sector vooruit te helpen, zijn betere cijfers op zijn minst nuttig, zo niet noodzakelijk.

Waar wordt momenteel onderzoek naar gedaan en kun je op voortbouwen? Gupta en collega's publiceerden in 2020 een overzichtsartikel van publicaties over sociaal ondernemende activiteiten.³⁶⁷ Vijf hoofdthema's komen daaruit naar voren:

1. Het 'sociale' (of maatschappelijke) in sociaal ondernemerschap
2. Innovatie en sociaal ondernemerschap

³⁶⁵ Kuckertz et al., 2023

³⁶⁶ Weerakoon (2023) deed een overzichtsstudie naar methoden in onderzoek naar sociaal ondernemerschap en concludeerde onder meer dat nog lang niet altijd, wanneer dat wel mogelijk zou zijn, controlevariabelen worden gebruikt.

³⁶⁷ Gupta et al., 2020; eigen vertaling. Qua methodologie bleek dat relatief veel studies kwalitatief van opzet waren (48%).

3. Personeelszaken in sociaal ondernemerschap
4. Bedrijfsstrategie en waardecreatie
5. Uitdagingen waarmee sociale ondernemers worden geconfronteerd.

Kans 10: Kijk over de grens en leer

Van ervaringen in andere landen kun je leren. Het Nederlandse ecosysteem rond sociaal ondernemerschap zit op een bijzondere manier in elkaar. Vergeleken met andere landen leggen we sterk de nadruk op het ondernemende aspect en hebben juist wat minder aandacht voor de organisatorische dimensie van sociaal ondernemen. En we hebben (nog) geen rechtsvorm voor sociale ondernemingen.

Daarin kunnen we dus van andere landen leren. Hoe hebben ze bijvoorbeeld in Groot-Brittannië de invoering van de rechtsvorm *Community Interest Company* (CIC) ervaren; en welke fout zouden we in Nederland niet moeten maken? Hoe konden sociale coöperaties in Spanje of Italië uitgroeien tot belangrijke spelers in de economie en hoe zou je dat in Nederland kunnen organiseren? Hoe kun je degenen die in een onderneming werken echt zeggenschap geven, zoals ze dat in België bijvoorbeeld in de werkerscoöperatie doen?

Ook hier geldt: succesvolle voorbeelden van sociale ondernemingen zullen niet meteen iedereen overtuigen, maar dan zal het deels toch moeten. Alle EU-lidstaten moeten voor eind 2025 een actieplan voor de sociale economie schrijven. Nederland had dat begin 2024 nog niet gedaan. Vermoedelijk neemt de druk de komende tijd toe.

Bij het kijken over grenzen is het belangrijk om ook buiten onze ‘westerse’ bubbel inspiratie te zoeken, om op een andere manier te leren kijken. Daarvoor kun je onder mee bij het Social Enterprise World Forum (SEWF) terecht.³⁶⁸ In oktober 2023 werd het grote SEWF-evenement in Amsterdam georganiseerd en waren we als Nederland even het middelpunt van de wereld van sociaal ondernemerschap. Inspirerende woorden werden daar gesproken door Rachel Steffensen, een Aboriginal vrouw die bij de sociale onderneming Firesticks traditionele technieken van vuur maken inzet om het land te ‘onderhouden’³⁶⁹:

³⁶⁸ Zie <https://sewfonline.com/>

³⁶⁹ Eigen vertaling van speech tijdens SEWF 2023, op basis van video die alleen voor deelnemers aan de conferentie beschikbaar is op <https://sewfonline.com/video-library/>.

'Er is een stigma rond vuur dat het eng en gevaarlijk is en we er uit de buurt moeten blijven. Maar wij Aboriginal mensen zien het zo: er is maar één vuur en dat brandt al duizenden jaren, en dat is het goede vuur, het juiste vuur. In onze sociale onderneming leiden wij mensen op tot 'fire practitioners'; zij branden het land gecontroleerd af om het gezond te houden. Inheemse volken als wij hebben al eeuwen geleerd om het land te lezen en indicatoren van klimaatverandering te zien. Hoe we deze kennis gebruiken, zal enorme gevolgen hebben voor onze strijd tegen klimaatverandering.'

Bijlage A

Verder lezen, kijken en luisteren

Wil je nog meer weten? Hieronder vind je 24 tips om je verder te verdiepen in sociaal ondernemerschap.

Inspiratie: verhalen van ondernemers en ondernemingen

1. In de podcastserie *Systeem op de schop* gaan Social Enterprise NL-oprichter Willemijn Verloop en -directeur Stefan Panhuijsen in gesprek met sociaal ondernemers die werken aan een betere wereld. Wat drijft hen? Wat gaat er goed en niet goed? De verhalen bieden je veel inzicht in de praktijk van het sociaal ondernemen. In april 2024 stonden al 36 afleveringen online.³⁷⁰
2. *Zaken die je raken* van Willemijn Verloop, Mark Hillen en Kaat Peeters (2018)³⁷¹ is een toegankelijk boek voor een breed Nederlands en Vlaams publiek dat sociaal ondernemerschap introduceert aan de hand van tal van praktische voorbeelden. Ook de voorganger van dit boek, *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*³⁷² uit 2013 is nog steeds interessant als toegankelijk startpunt in de wereld van de sociaal ondernemer.
3. *Het wereldschokkende en onweerstaanbaar lekkere verhaal van Tony's Chocolonely*³⁷³ is een zeer leesbaar boek dat inzicht biedt in de ontstaansgeschiedenis van Nederlands bekendste sociale onderneming.
4. Het verhaal van de beginjaren van een andere bekende sociale onderneming, Fairphone, staat centraal in de aflevering *De eerlijke onderneming* van het VPRO-televisieprogramma Tegenlicht.³⁷⁴ Open en eerlijk vertelt

370 <https://www.social-enterprise.nl/systeemopdeschop>

371 Verloop, Hillen, & Peeters, 2018

372 Verloop & Hillen, 2013

373 Siebelink, 2018

374 <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2016-2017/de-eerlijke-onderneming.html>

oprichter Bas van Abel over zijn dilemma's. Ook in andere afleveringen van Tegenlicht komen regelmatig sociaal ondernemers aan het woord.

Leren: materialen voor het onderwijs

5. Marianne Dagevos schreef een aantal boeken die nuttig zijn voor het onderwijs. *De sociaal ondernemer*³⁷⁵ is een boekje dat in minihoofdstukjes zo'n honderd thema's behandelt rond het wie, wat, waarom en hoe van sociaal ondernemerschap. *Voor een goede zaak – sociaal ondernemen in theorie en praktijk*³⁷⁶ is een inmiddels iets ouder (2015) handboek voor studenten, waarin het onderwerp vanuit zeer veel invalshoeken bekeken wordt.
6. De Belgische docent sociaal ondernemen Joeri Colson schreef in 2022 *Een handboek sociaal ondernemen*³⁷⁷, waarin hij zich vooral richt op studenten sociaal werk. Hij deelt zijn boek in naar de sociale dimensie, de ondernemingsdimensie en de bestuurlijke dimensie. Hij besteedt relatief veel aandacht aan de bestuurlijke dimensie.
7. Als je op zoek bent naar een Engelstalig boek en een internationaal perspectief, dan is *Understanding social enterprise. Theory and Practice* van de Britse onderzoekers Rory Ridley-Duff en Mike Bull een aanrader.³⁷⁸ De derde editie van dit handboek verscheen in 2019. Ridley-Duff en Bull gaan wat verder de diepte in en benaderen sociaal ondernemerschap onder meer vanuit het perspectief van de 'social economy'.
8. Er zijn ook verschillende 'teaching cases' ontwikkeld over sociale ondernemingen, die je kunt inzetten in het onderwijs. Zo is er bijvoorbeeld één over Tony's Chocolonely.³⁷⁹ In het 'case centre'³⁸⁰ vind je een heleboel cases.

Verdieping: onderzoek naar sociaal ondernemerschap

9. Wil je je verder verdiepen in onderzoek naar sociaal ondernemerschap? Twee artikelen die de literatuur in kaart brengen vormen mooie startpunten. In *Social entrepreneurship research: A review and future research agenda* (2020)³⁸¹ analyseerden Gupta en collega's 188 artikelen over

375 Dagevos, 2019

376 Dagevos et al., 2015

377 Colson, 2022

378 Ridley-Duff & Bull, 2019

379 Abu Ghazaleh, Hogenstijn, & Sluiter, 2018

380 <https://www.thecasecentre.org>

381 Gupta et al., 2020

sociaal ondernemerschap en deelden deze in naar de belangrijkste thema's die erin besproken worden.

10. Tina Saebi en collega's keken in *Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises* (2019)³⁸² naar liefst 395 artikelen en zagen drie niveaus van analyse: micro (ondernemer), meso (onderneming) en macro (context).
11. Voor recente onderzoeken in Nederland kun je kijken op de website van het Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland (KSON).³⁸³

Verdieping: nieuw economisch denken

12. In de bundel *Thrive – grondbeginselen voor een nieuwe economie*, die Kees Klomp en Shinta Oosterwaal samenstelden, staat een groot aantal nieuwe vormen van economisch denken in korte essays uitgelegd.³⁸⁴
13. In veel vormen van nieuw economisch denken neemt systeemdenken een belangrijke plaats in. Als je hierin wilt verdiepen, is het werk van Donella Meadows³⁸⁵ een goed startpunt.
14. Docenten die met nieuw economisch denken aan de slag willen, kunnen inspiratie en praktische tools vinden in *Economy Studies - A Guide to Rethinking Economics Education*.³⁸⁶ De schrijvers van dit boek zijn verbonden aan de internationale beweging *Rethinking Economics*, die zich inzet voor het toepassen van nieuw economisch denken in het onderwijs. Ze hebben ook een Nederlandse afdeling.³⁸⁷

Verdieping: impact

15. Als je meer wilt weten over impact, dan is *Het Impactpad*³⁸⁸ voor de Nederlandse context een mooi startpunt. In dit rapport wordt onderscheid gemaakt in vijf niveaus van impactmeting. Het is in detail uitgewerkt voor vier impactgebieden: arbeidsparticipatie, sustainable value chains, circulaire economie en actief en gezond ouder worden.
16. Voor een internationale blik op impactmeting kun je onder meer terecht bij het rapport van de experts van de OECD.³⁸⁹ In *Social Impact measurement for the Social and Solidarity Economy* duiken ze eerst in de

382 Saebi, Foss, & Linder, 2019

383 www.kson.nl

384 Klomp & Oosterwaal, 2021

385 Bijvoorbeeld Meadows, 2022

386 De Muijnck & Tieleman, 2021 - gratis in open access beschikbaar.

387 <https://www.rethinkingeconomics.nl/>

388 Avance, Social Enterprise NL, & Impact Centre Erasmus, 2020

389 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2021

definities en de geschiedenis van impactmeting en vervolgens krijg je praktische tips om ermee aan de slag te gaan. Ze hebben er inmiddels ook een gids voor beleidsmakers bij geschreven.³⁹⁰

Beleid: van EU tot gemeente

17. Het belangrijkste EU-document over sociaal ondernemerschap is het *Actieplan voor de sociale economie*.³⁹¹ Hierin lees je hoe de EU kijkt naar sociale ondernemingen, maar vooral hoe ze sociale ondernemingen in de context van de sociale economie willen versterken.
18. In Nederland is het belangrijkste beleidsdocument de *Kabinetsinzet sociaal ondernemen*³⁹², dat toenmalig staatssecretaris Mona Keijzer in 2020 naar de Tweede kamer stuurde. Hierin werd een duidelijke definitie neergezet en de komst van een rechtsvorm én beleid aangekondigd.
19. Een mooi voorbeeld van een beleidsprogramma op lokaal niveau is de *Opgaveagenda Versterken Innovatie en Impact ecosystemen*³⁹³ van de gemeente Amsterdam. Hierin zie je de toenemende aandacht voor het hele ecosysteem waarin sociaal ondernemerschap is ingebed.
20. Op de website van Social Enterprise NL vind je actuele info over beleid rond sociaal ondernemerschap.

Stand van zaken: de sector en het ecosysteem

21. Tot en met 2020 publiceerde platformorganisatie Social Enterprise NL vrijwel jaarlijks de *Social Enterprise Monitor*, waarin cijfers over sociale ondernemingen in Nederland werden samengevat, gebaseerd op een enquête onder (vooral) de eigen leden. Deze rapporten kun je op de site van Social Enterprise NL³⁹⁴ vinden. Sinds 2021 doet Social Enterprise NL mee aan de *European Social Enterprise Monitor*, waarvoor sociale ondernemingen in heel Europa worden bevraagd. De eerste Europese monitor werd gepubliceerd in 2022.³⁹⁵ De recentste versie vind je via de site van Social Enterprise NL of de coördinerende Europese organisatie Euclid.³⁹⁶
22. Voor een schatting van het aantal sociale ondernemingen in Nederland wordt nog altijd verwezen naar het McKinsey-rapport *Scaling the*

390 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2023

391 European Commission, 2021

392 Keijzer, 2020

393 Gemeente Amsterdam, 2023

394 <https://www.social-enterprise.nl/over-social-ondernemen/publicaties>

395 Dupain et al., 2022

396 <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/>

*impact of the social enterprise sector*³⁹⁷ uit 2016. Over het opzetten van een nieuw soortgelijk onderzoek wordt op het moment van schrijven gepraat, maar het is er nog niet.

Internationaal

23. Op Europees niveau is naast de European Social Enterprise Monitor ook het EU-rapport *Social enterprises and their ecosystems in Europe - Comparative synthesis report (2020)*³⁹⁸ een mooi startpunt. Via dit rapport kun je ook onderliggende landenrapporten vinden, waaronder die over Nederland uit 2019.
24. Vanuit onderzoeksnetwerk EMES zijn een aantal open access boeken verschenen waarin studies naar het ecosysteem in verschillende landen gebundeld zijn. Dit zijn de boeken *Social Enterprise in Latin America (2019)*³⁹⁹, *Social Enterprise in Asia (2019)*⁴⁰⁰, *Social Enterprise in Western Europe (2021)*⁴⁰¹ en *Social Enterprise in Central and Eastern Europe (2021)*⁴⁰².

397 Keizer et al., 2016

398 European Commission, 2020

399 Gaiger, Nyssens, & Wanderley, 2019

400 Bidet & Defourny, 2019

401 Defourny & Nyssens, 2021a

402 Defourny & Nyssens, 2021b

Impact meten in de praktijk: standaarden, registraties en methoden

Bij het meten van impact kun je als sociale onderneming gebruik maken van een groot aantal bestaande impactmeetinstrumenten en -methoden. Hieronder staan een aantal methoden, instrumenten en registraties die binnen Nederland bekend zijn.⁴⁰³ Het gaat om registraties met daaraan gekoppelde impactmeetinstrumenten, integrale impactmeetmethoden en vervolgens specifieke methoden voor een aantal impactgebieden.

Maar eerst lees je over een aantal relevante standaarden als je over duurzaamheid gaat rapporteren. Zulke duurzaamheidsrapportages zijn voor grote bedrijven al verplicht en zullen de komende jaren naar verwachting alleen maar belangrijker worden. Daarom is het een handig startpunt.

Standaarden voor duurzaamheidsrapportages

Bij het rapporteren over impact kun je je eigen manier kiezen, maar je kunt ook aansluiten bij een internationaal gangbare standaard. Voor duurzaamheidsrapportages zijn er verschillende standaarden ontwikkeld of in ontwikkeling. Voor startende bedrijven is niet alles meteen relevant, maar de standaarden kunnen wel inspiratie bieden om impactmeting op te zetten. Drie standaarden komen aan de orde:

1. Global Reporting Initiative
2. ISO 26000
3. European Sustainability Reporting Standards.

⁴⁰³ Hierbij vormt het overzicht dat Van Orden en Hogenstijn (2023) voor de City Deal Impact Ondernemen maakten de basis.

Global Reporting Initiative (GRI)

Een integrale methode die alle aspecten rond duurzaamheid in kaart brengt volgens internationale standaarden is het Global Reporting Initiative (GRI).⁴⁰⁴ Deze internationale non-profitorganisatie heeft een open set van indicatoren rond alle aspecten van bedrijfsvoering ontwikkeld. Deze wordt ook als inspiratiebron of zelfs als standaard gebruikt bij internationale organisaties, zoals de EU. De website en database van het GRI bevatten zeer veel informatie en voor beginnende sociale ondernemingen kan het lastig zijn om door de bomen het bos te zien. Voor meer gevestigde sociale ondernemingen, zeker zij die internationaal werken, kan het een goede inspiratiebron zijn. De indicatoren van het GRI zijn onder meer geordend via de *Sustainable Development Goals (SDG's)*.⁴⁰⁵

ISO 26000

De *International Organization for Standardization (ISO)* werkt op allerlei gebieden normen of richtlijnen uit met de bedoeling dat deze als standaard in een sector gaan gelden. Die standaarden krijgen dan een nummer. ISO standaarden zijn onder meer bekend uit het containervervoer, waar ISO 668 ervoor zorgt dat over de hele wereld dezelfde maten voor containers worden gebruikt. Ook bekend is ISO 9001, waarin de normen voor kwaliteitsmanagement zijn vastgelegd.

Voor sociaal ondernemerschap is ISO 26000 relevant. Hierin zijn richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen vastgelegd. De richtlijnen bestaan uit principes en kernwaardes. Voor de precieze uitwerking in indicatoren moet je betalen. ISO is geen registratie, maar als bedrijf kun je wel een 'zelfverklaring' tekenen dat je aan de normen voldoet. Meer info vind je op de site van het NEN, het Nederlandse instituut dat zich richt op standaardisatie.⁴⁰⁶

European Sustainability Reporting Standard (ESRS)

De Europese Unie wil dat bedrijven rapporteren over hun inspanningen rond duurzaamheid. Daarom zijn ze al jaren bezig om hiervoor standaarden en regels te maken. De regels zijn voor nu gericht op grote bedrijven, maar zijn ook relevant voor kleinere bedrijven. Voor het meten van impact heeft

404 <https://www.globalreporting.org/>

405 Zie voor meer informatie bijvoorbeeld Colson, 2022, p. 75-80

406 <https://www.nen.nl/managementsystemen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-duurzaamheid/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-iso-26000>

de EU in juli 2023 een lijst vastgesteld met standaarden waarop gerapporteerd moet worden; de *European Sustainability Reporting Standards*.⁴⁰⁷ Deze zijn gekoppeld aan verplichte rapportages over duurzaamheid (CSRD -zie hoofdstuk 8). De komende jaren zal duidelijk worden hoe het bedrijfsleven hiermee aan de slag moet.

Registraties met gekoppelde impactmeetinstrumenten

In Nederland bestaan verschillende registraties voor bedrijven die willen laten zien dat ze serieus aan positieve impact werken en die aan hun registratie ook een meetmethode gekoppeld hebben.

B Corp

In hoofdstuk 3 las je al over het B Corp certificaat. Om een B Corp te worden, moet een bedrijf een B Impact Assessment doorlopen. Daarin worden allerlei vragen over impact gesteld. Om bij dit assessment alle benodigde informatie te kunnen geven, moet je dus al aan impactmeting doen. Vooralsnog is de eis voor certificering om minimaal 80 punten te halen in het assessment, waarbij bedrijven zelf kunnen kiezen hoe ze dat doen. De scores van gecertificeerde B Corps worden gepubliceerd, maar de precieze methoden om scores te berekenen zijn niet vrij toegankelijk. Voor deelname moet jaarlijks betaald worden aan de non-profitorganisatie B Lab, die het B Corp certificaat beheert.

B Corp is de afgelopen jaren steeds populairder geworden. Zo wordt ermee geadverteerd en kun je in bepaalde webshops, zoals die van Albert Heijn, filteren op producten van B Corps.⁴⁰⁸ Tegelijk is de manier van certificeren in ontwikkeling. Er ligt een voorstel om dit om te vormen naar een vorm van meting waarbij bedrijven op tien gebieden (waaronder bijvoorbeeld *fair wages*, *human rights* en *climate action*) elk een minimumscore moeten halen om in aanmerking te komen voor een certificaat.⁴⁰⁹

407 https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

408 <https://www.ah.nl/shop/duurzamer-eten/b-corp>

409 Zie <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/performance-requirements/> voor de laatste stand van zaken.

Common Good Matrix

De *Common Good Matrix* (Gemene-Goed Matrix)⁴¹⁰ is een raamwerk dat de maatschappelijke relevantie van organisaties en hun activiteiten in beeld brengt en daar scores aan geeft. Deze matrix komt voort uit het gedachtegoed van *Economy for the Common Good* (Gemene-Goed-Economie)⁴¹¹ en scoort organisaties op de principes van deze benadering. De Matrix beschrijft 20 thema's aan de hand van vier kernwaarden (de kolommen) en vijf stakeholdergroepen (de rijen) (zie figuur B.1).

Het bedrijf vult deze matrix in eerste instantie zelf in. Dat biedt een vorm van zelfevaluatie op deze thema's. Dit is gratis. Wil je gecertificeerd worden, dan kun je je scores laten checken door onafhankelijke experts. Hier zijn kosten aan verbonden.

DE GEMENE-GOED MATRIX 5.0



WAARDE	MENSELIJKE WAARDIGHEID	SOLIDARITEIT & SOCIALE RECHTVAARDIGHEID	ECOLOGISCHE DUURZAAMHEID	TRANSPARANTIE & MEDEZEGGENSCHAP
THEMA				
A: LEVERANCIERS	A1: Menselijke waardigheid in de toeleveringsketen	A2: Solidariteit en sociale rechtvaardigheid in de toeleveringsketen	A3: Ecologische duurzaamheid in de toeleveringsketen	A4: Transparantie en participatie in de toeleveringsketen
B: EIGENAREN, LEVERANCIERS VAN VERMOGEN & FINANCIËLE	B1: Ethische houding in relatie tot financiële middelen	B2: Sociale houding in relatie tot financiële middelen	B3: Gebruik van fondsen in relatie tot de omgeving	B4: Eigenaarschap en medezeggenschap
C: MEDEWERKERS	C1: Menselijke waardigheid op de werkvloer en kwaliteit van de werkplek	C2: Zelfbeschikking bij arbeidsovereenkomsten	C3: Milieuvriendelijk gedrag door de staf	C4: Medebeslissingsstructuur en transparantie binnen het bedrijf
D: KLANTEN & ZAKENPARTNERS	D1: Ethische klantrelaties	D2: Samenwerking en solidariteit met zakenpartners	D3: Milieu-impact door gebruik en verwerking/verwijdering van producten en diensten	D4: Klantparticipatie en product transparantie
E: MAATSCHAPPELIJKE OMGEVING	E1: Zin en maatschappelijke impact van producten & diensten	E2: Bijdrage aan de gemeenschap	E3: Reductie van negatieve impact op het milieu	E4: Maatschappelijke medezeggenschap en transparantie



FIGUUR B.1 De Gemene-Goed Matrix⁴¹²

410 <https://www.ecogood.org/apply-ecg/common-good-matrix/>

411 Felber, 2017

412 <https://www.ecogood.org/apply-ecg/common-good-matrix/>

Code Sociale Ondernemingen

De Code Sociale Ondernemingen heeft geen specifiek impactmeetinstrument gekoppeld aan registratie, maar verwijst naar het Impactpad: er wordt impactmeting op tenminste niveau 3 (*outputs*) verwacht (zie paragraaf 2.2.4 voor meer info over de Code Sociale Ondernemingen en paragraaf 4.2.3 voor meer info over het Impactpad).⁴¹³

Integrale impactmeetmethoden

Voor het meten van impact zijn vele tientallen methoden, instrumenten, handleidingen en softwareprogramma's beschikbaar. Voor een deel van deze instrumenten moet je betalen. Sommige instrumenten zijn integraal en kijken dus naar de complete bedrijfsvoering, terwijl veel andere instrumenten gericht zijn op een specifiek impactgebied.

De integrale meetmethoden komen eerst aan bod, te beginnen met methoden die alles uitdrukken in geld.

Social Return on Investment (SROI)

Dit is een methode waarmee je maatschappelijke en ecologische waarde meeneemt in een kosten-baten analyse. Het principe is dat je alles in geldwaarde uitdrukt. Je rekent uit wat elke geïnvesteerde euro oplevert. De financiële, maatschappelijke en ecologische waarde die je realiseert geef je weer in euro's.⁴¹⁴

De meetmethode SROI kun je voor verschillende impactgebieden toepassen. In Nederland worden de principes van SROI vaak gebruikt bij *social return*, de verplichting om bij aanbestedingen iets 'terug te doen' voor de maatschappij (zie hoofdstuk 7). De term social return rond aanbestedingen is meestal gekoppeld aan het impactgebied arbeidsparticipatie. Daar horen weer specifieke instrumenten bij, zoals de bouwblokkenmethode en PSO-registraties, waarover je meer leest bij het impactgebied arbeidsparticipatie. Voor nu is belangrijk dat de SROI-methode, waarbij je alles in geld uitdrukt, in principe op alle impactgebieden kan worden toegepast.

413 <https://codesocialeondernemingen.nl/het-register/toelatingscriteria/>

414 De principes van SROI worden verder uitgelegd in Verloop & Hillen, 2013, pp. 90-91.

Rekenvoorbeelden SROI

Het principe van Social Return on Investment is afgeleid van het klassieke financiële Return on Investment (ROI), waarbij je uitrekent hoeveel een investering oplevert. Maar let op: bij het berekenen van Social Return on Investment zijn twee methoden in gebruik: één waarbij je de originele investering wél meerekent en één waarbij je dat niet doet.

Een versimpeld voorbeeld kan dit verduidelijken. Stel, je begint een sociale onderneming waarmee je ex-gevangenen aan een baan helpt. Voor het opzetten van de onderneming is een investering van 100.000 euro nodig. Vervolgens kun je vijf ex-gevangenen aan een baan helpen, waarmee je $5 \times 30.000 = 150.000$ euro aan uitkeringen bespaart. Dat is je maatschappelijke waarde, uitgedrukt in geld.

De meest gebruikte berekening van SROI is nu als volgt: $SROI = \text{maatschappelijke waarde} / \text{investering}$. Dat betekent: $150.000 / 100.000 = 1,5$. Elke geïnvesteerde euro levert 1,50 euro aan maatschappelijke waarde op.

Maar als je de klassieke principes van Return on Investment toepast, is de berekening als volgt: $SROI = (\text{maatschappelijke waarde} - \text{investering}) / \text{investering}$. Dat betekent: $(150.000 - 100.000) / 100.000 = 0,5$.

Elke geïnvesteerde euro levert 0,50 euro extra op.

Het is bij SROI-berekeningen belangrijk om altijd te checken welke methode is gebruikt.

Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA)

De MKBA is ook een instrument dat op euro's is gebaseerd en wordt ingezet voor impactmeting. Dit instrument wordt vooral gebruikt door de overheid om vóór een belangrijk besluit, zoals het aanleggen van een nieuwe weg, verschillende beleidsopties door te rekenen.⁴¹⁵ Een MKBA zul je als sociale onderneming niet snel toepassen, maar in contact met de overheid kan de term ter sprake komen.

415 Zie <https://www.rijksfinancien.nl/beleidsevaluatie/evaluatiestelsel/MKBA>

Impact-Weighted Accounts

Hoe neem je maatschappelijke waarde mee in jaarrekeningen en op je balans? De Impact Economy Foundation⁴¹⁶ werkt met een groot aantal partners aan methoden om maatschappelijke waarde in traditionele financiële rapportages mee te nemen. Het hele systeem heet *Impact-Weighted Accounts Framework* en de twee hoofdonderdelen zijn:

- ▷ *Integrated Profit & Loss* (IP&L): hiermee breid je de normale winst en verliesrekening (P&L) uit. Het toont alle impact op stakeholders in één jaar.
- ▷ *Integrated Balance Sheet* (IBaS): hiermee breid je de normale balans uit. Het toont de impact van activa en passiva.

Dit is dus wederom een methode waarin je uiteindelijk alles omzet in geldwaarde. Vooral de IP&L is al ver ontwikkeld. De ontwikkeling van het hele framework is een open proces, waarin iedereen input kan geven. De resultaten zijn ook open beschikbaar.⁴¹⁷

Social Accounting & Auditing (SAA)

Een methode om integraal impact te meten waarbij je niet alles in geldwaarde omzet is *Social Accounting and Auditing* (SAA). Hierbij maak je een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens rond impact. Je rapporteert hierover in een proces waarin alle stakeholders hun zienswijze op de gegenereerde impact kunnen delen. Een organisatie die veel informatie over deze methode online heeft staan is het Britse Social Audit Network.⁴¹⁸

MAEX Social Handprint

Een praktisch en laagdrempelig instrument om integraal impact in kaart te brengen is de MAEX Social Handprint. Deze gebruikt de SDG's als uitgangspunt. Je bepaalt als bedrijf aan welke SDG's je bijdraagt en vult vervolgens een aantal indicatoren in, die passen bij deze SDG's. Dat resulteert in een totaaloverzicht van jouw bijdrage, waaraan ook een 'indicatie impactwaarde' wordt gekoppeld.

416 Dit is een internationale non-profit organisatie, gevestigd in Nederland, waarin onder meer het Impact Institute van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Harvard Business School partners zijn.

417 <https://impacteconomyfoundation.org/impactweightedaccountsframework/>

418 <https://www.socialauditnetwork.org.uk/>

De simpele variant van de MAEX Social handprint is voor sociaal ondernemers goedkoop beschikbaar (eind 2023 voor € 95)⁴¹⁹, voor het reguliere mkb zijn er diverse uitgebreidere en duurdere varianten.⁴²⁰

Tot zover de bespreking van methoden voor integrale impactmeting. Nog meer voorbeelden vind je in het boek van Kees Klomp.⁴²¹ Nu volgen methoden die passen bij drie specifieke impactgebieden: arbeidsparticipatie; internationale ontwikkeling en fair chain; circulaire en duurzame productie.

Impactgebied arbeidsparticipatie

Het impactgebied waarop in Nederland de meeste sociale ondernemingen actief zijn, is arbeidsparticipatie. In dit impactgebied draait het om het aan het werk helpen van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie en dus vaak om mensen die een uitkering van de overheid krijgen. Dat betekent dat je als sociale onderneming met veel regels te maken hebt en dat er ook veel methoden zijn om impact te meten. Voordat die methoden aan de orde komen, is het nuttig eerst iets te weten over manieren om het werken met mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie financieel te regelen. Die bepalen mede hoe je de impactmeting kunt opzetten.

De financiële kant van werken met mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie
Bedrijven in dit impactgebied kunnen de financiële kant van hun onderneming op allerlei manieren inrichten. Hieronder vind je een aantal mogelijkheden. Let op: dit is zeker geen compleet overzicht en het is zomaar mogelijk dat het niet meer klopt als je dit leest. Nieuwe regelingen kunnen ontstaan en bestaande regelingen kunnen wijzigen of opgeheven worden. Niettemin geeft de bespreking hieronder je een idee van de mogelijkheden.

Er zijn twee typen sociale ondernemingen in het impactgebied arbeidsparticipatie, zo kwam al in hoofdstuk 3 ter sprake: bedrijven die zelf lange-termijn werkplekken creëren en bedrijven die zich richten op ontwikkeling en doorstroming.

Bedrijven die zelf lange-termijn werkplekken creëren halen vaak een groot deel van hun inkomsten uit de verkoop van goederen of diensten. Daarnaast financieren ze hun activiteiten bijvoorbeeld door:

419 <https://maex.nl/#/initiatives>

420 <https://socialhandprint.com/social-handprint/>

421 Klomp, 2021, p. 102 e.v.

- ▷ Gebruik maken van loonkostenvoordelen. Hierbij krijg je als werkgever een compensatie voor het verschil tussen de arbeidsproductiviteit van een werknemer (loonwaarde) en het wettelijk minimumloon. Vaak kunnen mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie niet zo snel werken. Ze komen dan bijvoorbeeld uit op 50% van de ‘normale’ arbeidsproductiviteit. Voor de overige 50% krijg je dan loonkostensubsidie van de gemeente. Dit is bedoeld voor de doelgroep van de Participatiewet.⁴²²
- ▷ Gebruik maken van loondispensatie. Dit is een soortgelijke regeling, maar dan gericht op mensen met een Wajong-uitkering. Het loon wordt aangevuld door het UWV.
- ▷ Vergoeding voor jobcoaching. Gemeenten en het UWV kunnen ook een vergoeding betalen voor de inzet van jobcoaching/begeleiding op de werkplek door de sociale onderneming.
- ▷ Vergoeding voor begeleiding bij arbeidsmatige dagbesteding. Dit wordt gefinancierd vanuit de wereld van de zorg, vooral vanuit de wetten Wmo en Wlz. Hierbij werken mensen met veel begeleiding. Ze krijgen voor dat werk niet als werknemer betaald. Een voorbeeld is dat cliënten van een zorgorganisatie werken op een zorgboerderij.⁴²³

Ook *bedrijven gericht op ontwikkeling en doorstroming* halen vaak een deel van hun inkomsten uit de verkoop van goederen of diensten. Daarnaast zijn er in aanvulling op het bovenstaande nog een aantal vormen mogelijk:

- ▷ Deelnemers aan een traject gaan aan de slag met behoud van uitkering. Dat heet dan bijvoorbeeld een werkervaringsplaats. Dit is bedoeld voor mensen die vanuit een uitkering bij het UWV komen en ervaring willen opdoen met werken.
- ▷ Mensen gaan aan de slag in het kader van een re-integratietraject. Dit is bedoeld voor mensen die langere tijd wegens ziekte niet hebben kunnen werken en op een andere dan hun oorspronkelijke werkplek weer aan de slag gaan.
- ▷ Mensen krijgen een opleiding in een branche waar veel vraag is naar nieuwe werknemers. Sociaal ondernemers sluiten dan bijvoorbeeld een deal met werkgevers die de mensen na het opleidingstraject graag in

422 Zie <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/stimulering-werkgevers-aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking>

423 <https://www.regelhulp.nl/onderwerpen/opvang-en-tijdelijk-verblijf/dagbesteding-volwassenen/financiering>

dienst willen nemen. Zij betalen dan een ‘opleidingsvergoeding’ aan de sociale onderneming.

- ▷ Soms is er ook sprake van detachering en/of payrolling. Hierbij zijn allerlei varianten mogelijk. Een gemeente kan bijvoorbeeld een uitzendbureau betalen waar mensen in dienst komen, die dan weer gedetacheerd worden bij de sociale onderneming.

Bij het meten van de impact is het van belang om mee te nemen op welke manier en vanuit welke situatie mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie geholpen zijn. Centraal bij het meten van impact staat immers de verandering in de situatie.

Een voorbeeld van een sociale onderneming die zowel ontwikkeltrajecten als langdurig werk biedt is Noppes Kringloopwinkel. Noppes telde in 2022 14 kringloopwinkels, vooral in Noord-Holland en enkele in Utrecht. Bij Noppes werkten eind 2021 in totaal 554 mensen, waarvan 124 met een reguliere baan, 126 vrijwilligers en 304 mensen uit wat zij noemen ‘SROI (PSO) doelgroep’.⁴²⁴ Dit zijn allemaal mensen die volgens officiële regels een ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ hebben. Door deze mensen werk te bieden, komt Noppes in aanmerking voor een PSO-certificaat (zie hieronder). Daardoor kunnen bedrijven die samenwerken met Noppes voldoen aan verplichtingen rond social return.

Van die 304 mensen uit de doelgroep zijn er 170 in dienst bij Noppes, via een regeling begeleid werken. Noppes ontvangt daarvoor een vergoeding van de gemeente: geld voor begeleiding op het werk (jobcoaches) en/of loonkostensubsidie. 79 mensen zijn gedetacheerd via de Wet Sociale Werkvoorziening (wsw) of andere regelingen. Dit gaat om mensen met een handicap die alleen onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. Deze mensen zijn dus niet in dienst bij Noppes, maar bijvoorbeeld bij een gemeente of een uitzendbureau, en worden bij Noppes geplaatst. Tenslotte zijn er 55 mensen aan de slag in de vorm van een stage, werkervaringsplaats of re-integratietraject. Zij worden dus niet als werknemer door Noppes betaald. Ook voor deze laatste groepen ontvangt Noppes geld voor begeleiding.

De financiering van een sociale onderneming die werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan dus behoorlijk ingewikkeld zijn. Hieronder vind je een aantal methoden om vervolgens impact te meten.

⁴²⁴ <https://www.noppeskringloopwinkel.nl/wp-content/uploads/2022/03/Massabalans-Noppes-2021-TOTAAL.pdf>

Impactpad

Een goed startpunt voor het zoeken naar impactmeetmethoden rond arbeidsparticipatie is het al eerder besproken Impactpad (zie paragraaf 4.2.3). Daarin zijn de hoogste drie niveaus van impact meten in detail uitgewerkt voor vier thema's: arbeidsparticipatie, *sustainable value chains*, circulaire economie en actief en gezond ouder worden. Bij elk van die thema's vind je in het document bestaande methoden van impactmeting.

Prestatieladder Socialer Ondernemen

Veel ondernemingen in het impactgebied arbeidsparticipatie gebruiken de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO).⁴²⁵ Dit is een keurmerk van TNO, een onafhankelijke onderzoeksorganisatie. Er zijn twee instrumenten: de PSO-ladder en het PSO 30+ certificaat. Voor deelname en certificering moet je als sociale onderneming jaarlijks betalen.

De PSO-ladder is een instrument met vijf niveaus: twee aanloopniveaus en drie treden. Bij elke trede doe je méér voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Het idee achter het gebruik van treden is dat het de deelnemende bedrijven stimuleert om het steeds beter te doen. Bij het certificeren van een organisatie op een bepaalde trede wordt gekeken naar twee zaken: hoeveel mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie je in dienst hebt (de directe sociale bijdrage) en in hoeverre je sociaal inkoop (de indirecte sociale bijdrage).

Het PSO 30+ certificaat is een apart certificaat dat je kunt aanvragen als je de hoogste trede van de PSO-ladder hebt bereikt. Met dit certificaat bewijs je dat je meer dan 30% mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebt. Preciezer gezegd: het certificaat 'erkent organisaties die minimaal aan de gestelde kwantitatieve eisen van artikel 2.82 van de Aanbestedingswet voldoen'.⁴²⁶ Dit is van belang omdat je daarmee als organisatie bepaalde voordelen hebt bij het uitgeven van opdrachten door overheidsorganisaties (aanbesteden). Veel overheidsorganisaties erkennen het PSO 30+ certificaat bij het invullen van *social return* doelstellingen (zie hoofdstuk 7).

425 Zie <https://www.pso-nederland.nl/>

426 <https://www.pso-nederland.nl/direct-meten-en-aanvragen/wat-meet-en-certificeert-de-pso/30-abw-certificaat>

De Participatieladder

De Participatieladder is een instrument dat mensen op individueel niveau 'scoort' op hun deelname aan de maatschappij. Dit relatief simpele model is in 2010 ontwikkeld door de Vereniging Nederlandse Gemeenten⁴²⁷. Veel gemeenten gebruiken het nog steeds.

Het bestaat uit zes niveaus die beschrijven hoe mensen aan de maatschappij deelnemen:

1. geïsoleerd levend (bijvoorbeeld: vereenzaamd, alleen internetcontacten)
2. sociale contacten buitenshuis (bijvoorbeeld: bezoeken van burens en vrienden, incidenteel deelnemen aan activiteiten)
3. deelname aan georganiseerde activiteiten (bijvoorbeeld: cursus of opleiding, actief verenigingslid)
4. onbetaald werk (bijvoorbeeld: werk met behoud van uitkering, stage, vrijwilligerswerk)
5. betaald werk met ondersteuning (bijvoorbeeld: werk met aanvullende uitkering van gemeente of UWV, werk met externe begeleiding, werk en tegelijk een inburgeringscursus)
6. betaald werk zonder ondersteuning (bijvoorbeeld: baan met arbeidscontract, zzp'er, ondernemer).

Sociale onderneming Vanhulley gebruikt de Participatieladder bijvoorbeeld om te meten op welk niveau de vrouwen die aan hun traject deelnemen binnenkomen en hoe ze er aan het eind voorstaan.

Let op: er zijn ook andere instrumenten die de naam Participatieladder gebruiken. Die gaan over het meebeslissen van burgers in projecten van de overheid.⁴²⁸

Bouwblokkenmethode

De bouwblokkenmethode is een instrument dat gemeenten gebruiken om de waarde van activiteiten rond social return vast te stellen. Deze methode rekent alles uit in euro's en kun je zien als een specifieke invulling van de SROI-methode. Een bouwblok is bijvoorbeeld het aan het werk helpen van iemand die een uitkering krijgt vanuit de Participatiewet of vanuit de werkloosheidswet (WW). Daaraan verbindt de gemeente dan een vaste waarde

427 Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2010

428 Bijvoorbeeld de participatieladder van Arnstein, zie <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/canon-van-participatie/publicatie-arnsteins-participatieladder/default.aspx>

in geld, bijvoorbeeld €30.000 voor iemand uit de Participatiewet en €10.000 voor iemand die minder dan zes maanden in de WW zat. Je moet dan genoeg bouwblokken invullen om tot het gevraagde bedrag aan social return te komen. Stel dat je €100.000 aan social return moet invullen, dan kun je dat bijvoorbeeld doen door twee mensen uit de Participatiewet een baan te geven (2 bouwblokken van €30.000 = € 60.000) plus vier mensen vanuit de WW (4 bouwblokken van € 10.000 = €40.000).

De waarden in de bouwblokkenmethode verschillen per gemeente. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft in 2018 een aantal voorbeelden van bouwblokken op een rij gezet, met bijbehorende bedragen. Die geven een beeld van de grootte van een ‘bouwblok’ (zie figuur B.2).

Doelgroep SR/soort uitkering	Vaste waarde SR (meestal op basis van FT dienstverband)
Participatiewet (PW) < 2 maanden > 2 maanden	€ 30.000 - € 40.000
Doelgroepen banenafspraken (Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten)	€ 15.000 - € 35.000
WW 3-12 maanden 6-12 maanden vanaf 12 maanden	€ 10.000 - € 30.000
WIA/WAO	€ 30.000 - € 35.000
Wajong	€ 35.000
WSW (detachering/diensten)	Betaalde rekening aan sociaal werkbedrijf of € 35.000
Leerling:	
• BBL (leerwerkbaan)	€ 10.000 - € 20.000
• BOL (stage) (t/m mbo-niveau 4)	€ 5.000 - € 10.000
• VSO/praktijkonderwijs (stage)	€ 5.000
• VSO/praktijkonderwijs (stage met baan)	€ 25.000
• Werkervaringsplaats	€ 7.500
• Mbo 1, 2 (stage)	€ 5.000
• Mbo 3, 4 en hbo (stage)	€ 2.500

FIGUUR B.2 Overzicht waarden bouwblokken (fragment tabel)⁴²⁹

De bouwblokkenmethode is in principe niet bedoeld voor impactmeting, maar kan er wel voor gebruikt worden.

429 Bron: Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2018, p. 13

Tools Social Impact Beloond

In het onderzoeksproject *Social Impact Beloond!* ontwikkelde de Hanzehogeschool Groningen samen met partners twee tools voor het meten van impact rond arbeidsparticipatie:

- ▷ De Social Impact Medewerkerstool; een tool om de ontwikkeling van medewerkers zichtbaar te maken.
- ▷ De Social Impact Calculator; een tool om de maatschappelijke kosten en baten van de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te presenteren.

De technische ontwikkeling werd gedaan door het bedrijf Servates, dat de tools ook beheert. Op de site van het onderzoeksproject staat meer info, het eindrapport⁴³⁰ en links naar de tools.⁴³¹

Impactgebied internationale ontwikkeling en fair chain

Sociale ondernemingen in het impactgebied internationale ontwikkeling en fair chain werken in een internationale waardeketen. Voor impactmeting is het belangrijk waar in de waardeketen waarde wordt gecreëerd en hoe die vervolgens wordt verdeeld.

In het Impactpad is het thema *sustainable value chains* (duurzame waardeketens) uitgewerkt. Hierin zijn veel verwijzingen te vinden naar meetmethoden. Het gaat meestal niet om complete instrumenten, maar om belangrijke indicatoren om verandering te laten zien. Twee voorbeelden zijn *true pricing* en de *living wage*.

True pricing

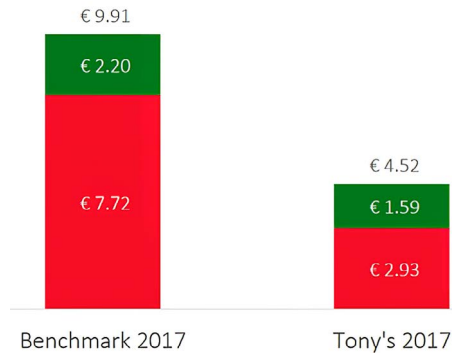
True pricing houdt in dat in de prijs van een product alle kosten worden meegenomen, dus bijvoorbeeld ook milieu- of maatschappelijke kosten die worden afgewenteld op de gemeenschap⁴³². Deze methode wordt vooral in dit impactgebied gebruikt, maar kan ook op andere impactgebieden worden toegepast.

430 Oden et al., 2021

431 <https://www.hanze.nl/nl/onderzoeken/centers/marian-van-os-centre-of-expertise-onder-nemen/projecten/social-impact-beloond>

432 Zie <https://trueprice.org/>. Zie ook het principe van negatieve externaliteiten (hoofdstuk 1)

Tony's Chocolonely heeft bijvoorbeeld in 2018 door het True Price Institute laten uitrekenen wat de *true price* van haar productie was, ten opzichte van het gemiddelde in de sector (zie figuur B.3).



FIGUUR B.3 De maatschappelijke kosten (rood) en milieukosten (groen) van cacao-productie (in euro per kilo, 2017)⁴³³

Een groeiend aantal organisaties experimenteert met true pricing. Zo liep in het voorjaar van 2024 een experiment bij de Hogeschool van Amsterdam, waarbij medewerkers en studenten in de kantine konden kiezen of ze voor hun koffie of lunch de true price wilden betalen. True pricing kan bewustzijn bij consumenten en producenten vergroten. Bij een vergelijking door de tijd kan het ook een indicatie geven van behaalde impact.

Living wage/income

Een tweede veelgebruikt middel in dit impactgebied is de *living wage*⁴³⁴ of het *living income*.⁴³⁵ Dit is het loon of inkomen dat in een bepaald gebied nodig is om fatsoenlijk te kunnen leven. Het verschilt per gebied, omdat kosten voor levensonderhoud ook per gebied verschillen. Veel sociale ondernemingen hebben als doel dat de leveranciers waarmee zij werken tenminste een *living wage* of *income* moeten kunnen verdienen. Zo betaalt Fairphone een *living wage bonus* aan werknemers die in fabrieken de telefoons in elkaar zetten.⁴³⁶ Tony's Chocolonely gebruikt *Living Income Reference Price* bij het bepalen

433 Bron: <https://tonyschocolonely.com/nl/nl/onze-missie/nieuws/de-echte-prijs-van-een-reep-chocolade>

434 <https://www.globallivingwage.org/>

435 <https://www.living-income.com/>

436 Fairphone, 2023, p. 40

hoeveel premie ze betalen aan cacao producenten, dus hoeveel ze bovenop de marktprijs betalen.⁴³⁷

Impactgebied circulaire en duurzame productie

Het Impactpad is ook voor dit impactgebied weer een goed startpunt. Ze noemen het daarin ‘circulaire economie’. Voor dit impactgebied zijn veel meetmethoden beschikbaar, die soms behoorlijk wat technische kennis vereisen.

Veel bedrijven gebruiken de R-ladder (zie hoofdstuk 3) als basis voor hun businessmodel. Kringloopbedrijven gebruiken soms het verwante model Ladder van Lansink, dat specifiek gaat over het omgaan met afval.⁴³⁸

Afhankelijk van het precieze doel van de onderneming zijn de volgende methoden relevant.

CO2-Prestatieladder

De CO2-Prestatieladder is een instrument dat wordt beheerd door de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen. Het werkt op een vergelijkbare manier als de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) en heeft eveneens vijf niveaus. Als organisatie kun je jezelf laten certificeren op een van de niveaus. Dat houdt in dat je op dat specifieke niveau en alle onderliggende niveaus aan de eisen voldoet. Met een certificering kun je voordelen krijgen bij aanbestedingen.

Tot en met niveau 3 gaat een organisatie aan de slag met de uitstoot van de eigen organisatie. Op niveau 4 en 5 wordt er ook werk gemaakt van de CO2-uitstoot in de keten en sector. De eisen komen voort uit vier invalshoeken⁴³⁹:

- a. Inzicht: Het bepalen van de energiestromen en de CO2-footprint
- b. Reductie: Het ontwikkelen van ambitieuze doelstellingen voor CO2-reductie
- c. Transparantie: Structurele communicatie over het CO2-beleid
- d. Participatie: Deelname aan initiatieven in de sector op het gebied van CO2-reductie.

437 <https://tonyschocolonely.com/nl/nl/onze-missie/serious-statements/living-income-model>. Zie voor meer info ook Tony's Chocolonely, 2022, p. 41-42

438 <https://www.adlansink.nl/voorbeeld-pagina/>

439 <https://www.co2-prestatieladder.nl/nl/wat-is-de-ladder>

De CO2 prestatieladder is geen gemakkelijk instrument: de handleiding voor certificeren tot en met niveau 3 is 100 pagina's dik. Niettemin zijn al ruim over de duizend bedrijven gecertificeerd. Het instrument wordt veel gebruikt bij aanbestedingen.

Levenscyclusanalyse (Life Cycle Analysis) / Milieukostenindicator

De levenscyclusanalyse, of *Life Cycle Analysis* (LCA) is een methode voor het in kaart brengen van invloed van producten en menselijke activiteiten op het milieu.⁴⁴⁰ Een levenscyclusanalyse 'bepaalt de milieueffecten van een oplossing over verschillende levensfasen, bijvoorbeeld van grondstoffenwinning tot afdanking'.⁴⁴¹ De Milieukostenindicator (MKI) drukt deze milieubelasting vervolgens uit in euro's.

Bij een levenscyclusanalyse kijk je dus naar verschillende fasen: productie/bouw, gebruik, sloop en/of hergebruik (zie figuur B.4). Je kan de levenscyclus bekijken van productie tot en met de sloop volgens de principes van de lineaire economie (zie hoofdstuk 1). Dit wordt de benadering *cradle to grave* genoemd. Je kunt ook kijken naar recycling en hergebruik, dat staat bekend als de *cradle to cradle* benadering.

Voor elke fase breng je in kaart welke energie en grondstoffen je gebruikt, en welke emissies en afvalstoffen dit oplevert.

Een levenscyclusanalyse helpt bij het maken van keuzes en het voldoen aan eisen. Het kan je bijvoorbeeld helpen bepalen welke grondstoffen of materialen je gebruikt, bij wie je inkoopt en via welke kanalen je verkoopt. Ook is een LCA soms verplicht bij grote aanbestedingen of andere opdrachten. Met de Milieukostenindicator (MKI, in het Engels *Environmental Cost Indicator* of ECI) zet je deze gegevens vervolgens om in euro's.⁴⁴²

Een LCA of MKI uitvoeren is ingewikkeld, maar er zijn verschillende onderzoeksinstituten die handleidingen bieden, zoals het RIVM⁴⁴³ en de Nationale Milieudatabase⁴⁴⁴.

Een voorbeeld van een bedrijf dat een levenscyclusanalyse liet uitvoeren is Fairphone. Voor de Fairphone 4 hebben onderzoekers van een Duitse universiteit in detail uitgezocht wat de milieu-impact is, omgezet in

440 Van Orden & Hogenstijn, 2023, p. 33

441 Pianoo, 2019, p. 2

442 Pianoo, 2019

443 <https://www.rivm.nl/life-cycle-assessment-lca>

444 <https://milieudatabase.nl/nl/milieudata-lca/informatie-voor-lca-opstellers/>

CO2-equivalenten. Ze kwamen na uitgebreid onderzoek uit op 43 kg CO2-eq en een lijst met tips om dit verder omlaag te brengen.⁴⁴⁵



FIGUUR B.4 De levenscyclusanalyse⁴⁴⁶

Overige impactgebieden

Je hebt nu gelezen over standaarden voor duurzaamheidsrapportages, over registraties, generieke impactmeetinstrumenten en specifieke instrumenten voor drie impactgebieden. Ook voor overige impactgebieden vormt

⁴⁴⁵ Sánchez, Proske, & Baur, 2022

⁴⁴⁶ Bron: Pianoo, 2019, p. 4

het Impactpad een goede bron. In 2020 is daar een vierde impactgebied aan toegevoegd: actief en gezond ouder worden. Verder kun je meer meet-instrumenten vinden in wetenschappelijk literatuuroverzichten uit 2019⁴⁴⁷ en 2020⁴⁴⁸ en in een overzicht van het gebruik van instrumenten in de praktijk uit 2023⁴⁴⁹.

447 Rawhouser, Cummings, & Newbert, 2019

448 Kah & Akenroye, 2020.

449 Van Orden & Hogenstijn, 2023

Begrippenlijst

N.B. Algemene begrippen in deze lijst hebben een specifieke invulling met betrekking tot sociaal ondernemerschap gekregen.

ANBI: Algemeen Nut Beogende Instelling. Een instelling (meestal vereniging of stichting) die zich (vrijwel) geheel inzet voor het algemeen belang en daardoor in aanmerking komt voor belastingvoordelen.

Angel investor: Informele investeerder in een bedrijf. Vaak gaat het om vrienden of familieleden met sympathie voor de ondernemer en/of de plannen.

Ashoka: Wereldwijde organisatie die investeert in sociale ondernemingen en kennis- en netwerkvorming van sociale ondernemers faciliteert. De organisatie is in 1980 opgericht door Bill Drayton en genoemd naar de Indiase koning Ashoka, die zo'n 2300 jaar geleden leefde en wordt gezien als een rechtvaardige en op vrede gerichte heerser.

B Corp: Keurmerk voor bedrijven die serieus werken aan maatschappelijke doelen. Het keurmerk wordt uitgegeven door een van oorsprong Amerikaanse non-profitorganisatie. Om het te verkrijgen, moet een onderneming voldoen aan strenge eisen op het gebied van impact op mens en milieu.

BBP: zie bruto binnenlands product.

Betekenisconomie: Vorm van nieuw economisch denken waarin het doel is om mens, dier en natuur te laten floreren. Mensen willen werk dat betekenis heeft en 'betekenis geven' wordt daarmee een belangrijk organisatieprincipe voor de economie. De grondlegger is de Amerikaan Aaron Hurst, in Nederland heeft Kees Klomp het verder uitgewerkt.

BMC: zie Business Model Canvas.

Brede welvaart: Term om het doel van de economie weer te geven. Brede welvaart vormt een optelsom van de kwaliteit van leven hier en nu en de mate waarin deze ten koste gaat van latere generaties of van mensen elders in de wereld. De overheid gebruikt deze term in beleid. Het CBS brengt jaarlijks de stand van zaken in kaart.

Bruto binnenlands product (bbp): De totale toegevoegde waarde van alle in een land geproduceerde goederen en diensten. Meestal wordt dit per jaar weergegeven. Het bbp is de belangrijkste indicator van de staat van de economie in klassiek economisch denken.

Burgermaatschappij: De derde sector in de maatschappij, naast de publieke sector (de staat) en de private sector (de markt). Ook wel non-profit sector, civic sector, civil society of, in het Nederlands, maatschappelijk middenveld genoemd.

Business Model Canvas: Hulpmiddel om een businessmodel voor een onderneming gestructureerd in kaart te brengen. Het bestaat uit negen onderdelen die je zelf invult. Het model is gebaseerd op werk van Osterwalder en Pigneur en kan met bronvermelding vrij gebruikt worden.

BVm: Besloten Vennootschap maatschappelijk. Voorstel voor een nieuwe juridische vorm voor sociale ondernemingen, als variant op de reguliere BV

CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek. Het nationale statistiekbureau, dat data over allerlei onderwerpen verzamelt en publiceert.

CIC: zie Community Interest Company.

City Deal Impact Ondernemen: Samenwerkingsverband van meer dan 100 partijen die zich bezighouden met impact ondernemen, waaronder ministeries, gemeenten, platformorganisaties, kennisinstellingen en natuurlijk impact ondernemers zelf. De Deal loopt sinds 2021, tot (minstens) 2026.

Civil society: zie Burgermaatschappij.

Code Sociale Ondernemingen: Soort keurmerk voor sociale ondernemingen, gebaseerd op vijf principes met als hoofdprincipe 'impact first'. Bedrijven die zich aan de principes houden, kunnen een aanvraag doen om in het Register Sociale Ondernemingen te worden opgenomen.

Community enterprise: Onderneming die is gericht op ontwikkeling van een bepaalde lokale gemeenschap.

Community Interest Company: Britse rechtsvorm voor ondernemingen met maatschappelijke doelstellingen. Wettelijke eisen regelen onder meer dat een CIC ten minste 70 procent van de winst herinvesteert in het bedrijf en dus besteedt aan het bereiken van de statutair beoogde maatschappelijke impact.

Community Wealth Building: Economische ontwikkelingsstrategie gericht op het bouwen van een weerbare democratische en inclusieve lokale economie.

CSR: Corporate Social Responsibility, zie Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive, een richtlijn van de Europese Unie waarmee vanaf 2024 steeds meer bedrijven verplicht worden te rapporteren over duurzaamheid.

Donuteconomie: Model voor een nieuwe economie, gebaseerd op het werk van Kate Raworth. De donut bestaat uit twee cirkels die de grenzen aangeven waarbinnen de economie zich volgens haar moet bevinden: het sociale fundament van menselijk welzijn [de binnenste cirkel] en het ecologische plafond van planetaire grenzen [de buitenste cirkel]. Daartussen bevindt zich de veilige en rechtvaardige ruimte voor de mensheid.

Duurzame ontwikkelingsdoelen: zie Sustainable Development Goals.

EMES: Europees onderzoeksnetwerk rond sociaal ondernemerschap. Het netwerk ontstond in 1996 vanuit het onderzoeksprogramma l'Emergence des Entreprises Sociales. Het heeft zowel instellingen als individuele onderzoekers als leden.

ENACTUS: Een internationale non-profitorganisatie gericht op studenten die een verschil willen maken in de wereld door middel van ondernemerschap. De organisatie is actief in de hele wereld, waaronder Nederland, en wordt georganiseerd in 'chapters', gekoppeld aan instellingen voor hoger onderwijs. De afkorting is gebaseerd op 'ENTrepreneurial ACTION US'.

GECES: Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social. Dit is een expertgroep rond sociaal ondernemerschap van de Europese Commissie.

Greenwashing: Het zich groener of verantwoordelijker voordoen dan in werkelijkheid. Vaak krijgt dit vorm doordat een organisatie iets relatief kleins doet op het gebied van milieu of ecologie en dat vervolgens als iets groots presenteert naar buiten toe. Zo 'wast' het bedrijf zichzelf 'schoon'.

Hybriditeit: Letterlijk: 'van gemengde afkomst'. In relatie tot sociale ondernemingen wordt erop gedoeld dat sociale ondernemingen verschillende doelstellingen combineren: maatschappelijk en financieel-economisch. Ze opereren op het kruispunt van overheid, markt en burgermaatschappij.

Impact: De effecten die aan de activiteiten van een sociale onderneming toegeschreven kunnen worden. Het is een optelsom van outputs (directe resultaten), outcomes (directe effecten) en impacts (indirecte effecten).

Impactgebied: Het specifieke maatschappelijke probleem waarop een sociale onderneming een positieve netto-impact wil maken.

Impactmeting: Het proces waarbij je in kaart brengt hoeveel maatschappelijke verandering heeft plaatsgevonden en kan worden toegeschreven aan de activiteiten van een organisatie.

Impacts: De veranderingen op de lange termijn waaraan een sociale onderneming bijdraagt (indirecte effecten).

Intrapreneurship: Het handelen als een sociale ondernemer binnen de context van een grote organisatie.

KSON: zie Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland.

Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland: Een netwerk dat gericht is op het leggen van verbindingen tussen ondernemers, onderzoek en onderwijs.

Living income: Het inkomen dat in een bepaald gebied nodig is om fatsoenlijk te kunnen leven voor een compleet huishouden.

Living wage: Het loon dat in een bepaald gebied nodig is om fatsoenlijk te kunnen leven voor een werknemer en zijn/haar gezin.

Maatschappelijk rendement: Het saldo van de maatschappelijke baten (opbrengsten) en lasten (kosten) die de activiteiten van een organisatie teweegbrengen (ook wel aangeduid als netto impact).

Maatschappelijk gedreven ondernemen: Een vorm van ondernemen die vertrekt vanuit een streven naar financiële winst, maar zich sterk richt op het creëren van lange termijn meervoudige waarde, zowel financieel als maatschappelijk.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Een vorm van ondernemen die gericht is op financiële winst, maar met respect voor maatschappelijke zaken en ecologische grenzen. Het bedrijf gaat verder dan waartoe het verplicht is en verhoudt zich tot de maatschappelijke norm: dat wat er in de maatschappij als gebruikelijke inspanning wordt gezien rond een thema (bijvoorbeeld duurzaamheid).

Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse: Instrument om kosten en baten van geplande activiteiten voor de maatschappij te berekenen. Alles wordt hierbij omgezet in financiële waarde. Dit wordt vooral gebruikt door de overheid om vóór een belangrijk besluit verschillende beleidsopties door te rekenen.

Maatschappelijke onderneming: Deze term werd begin deze eeuw gebruikt in een wetsvoorstel voor een nieuwe juridische ondernemingsvorm met maatschappelijke doelstellingen. Sinds het stranden van dit wetsvoorstel is de term nauwelijks nog in gebruik, al gaan er stemmen op om het weer in gebruik te nemen als vervanging van de term sociale onderneming.

Minimum viable product (MVP): Eerste versie van je product of dienst die waarde biedt voor de klant en waarmee je kunt testen. Viable betekent levensvatbaar. De levensvatbaarheid wordt meestal afgemeten aan de vraag of de klant bereid is ervoor te betalen.

Mission drift: Het proces waarin een onderneming langzaam afdrijft van haar oorspronkelijke doel of missie. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren bij sociale ondernemingen die in financiële moeilijkheden komen en het creëren van financiële waarde dan (tijdelijk) toch vooropzetten om te overleven als onderneming.

MKBA: zie Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse.

Multi-stakeholder model: Model voor de analyse van activiteiten van sociale ondernemingen in de maatschappij, waarin de belangen van overheid, markt en burgermaatschappij vertegenwoordigd zijn.

MVO: zie Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

MVP: zie Minimum viable product.

Negatieve externaliteiten: Negatieve gevolgen van productie of consumptie, die ten laste komen van anderen, zonder dat de producent of consument zelf de lasten draagt.

NGO: Non-Governmental Organisation, niet-gouvernementele organisatie.

Outcome: De aan een sociale onderneming toeschrijfbare veranderingen op de korte termijn (directe effecten).

Output: De directe resultaten van de activiteiten van een sociale onderneming.

PPP (de 3 P's): Term die aangeeft dat bedrijven zich richten op het creëren van maatschappelijke waarde (*People*), ecologische waarde (*Planet*) en financiële waarde (*Profit*). In latere benaderingen is de P van *Profit* (winst) vaak ingeruild voor het bredere concept *Prosperity* (welvaart). Zie ook Triple bottom line.

PSO: Prestatieladder Socialer Ondernemen. Keurmerk van TNO voor sociale ondernemingen rondom arbeidsparticipatie, bestaande uit een aantal treden.

Purpose economy: zie Betekeniseconomie.

SAA: zie Social Accounting and Auditing.

SBMC: zie Social Business Model Canvas.

Scale-up: Een onderneming die al een tijdje bestaat en een aantal mijlpalen heeft behaald, bijvoorbeeld op het gebied van het vinden van klanten en/of investeerders en het genereren van omzet en/of impact. Een succesvolle start-up kan uitgroeien tot scale-up. Er is geen harde grens tussen start-up en scale-up.

Scaling: Opschalen, uitbreiden van activiteiten en/of impact van een bedrijf. Er zijn verschillende schaalstrategieën mogelijk.

1. Scaling in, de eigen organisatie versterken.
2. Scaling out, je organisatie vergroten of naar andere gebieden uitbreiden.
3. Scaling across, de positie van sociaal ondernemers in het algemeen versterken.

4. Scaling up, invloed uitoefenen op wetten en regels.
5. Scaling deep, de publieke opinie of het discours beïnvloeden.

SDG: zie Sustainable Development Goals.

Sociaal kapitaal: Begrip in de sociale wetenschappen dat uitgaat van het idee dat sociale netwerken waarde hebben voor individuen en/of gemeenschappen.

Sociaal ondernemen: Handelen gericht op het combineren van het oplossen van maatschappelijke problemen en het op een ondernemende manier verdienen van geld, in een leeromgeving of de beroepspraktijk.

Social Accounting and Auditing: Kwalitatieve methode om impact van een sociale onderneming te meten.

Social Business Initiative: Programma van de Europese Commissie om sociaal ondernemerschap te onderzoeken en ondersteunen (sinds 2011).

Social Business Model Canvas (SBMC): Hulpmiddel om het businessmodel van een sociale onderneming in kaart te brengen. Het is gebaseerd op het algemene Business Model Canvas, maar kent specifieke aanvullingen voor sociale ondernemingen.

Social Enterprise NL: Platformorganisatie voor sociale ondernemingen in Nederland, in 2012 opgericht door Mark Hillen en Willemijn Verloop.

Social impact bond: Financieringsconstructie waarbij een contract gesloten wordt tussen een private investeerder en de overheid over de aanpak van een maatschappelijk probleem, en waarbij afspraken worden gemaakt over de te realiseren impact. De overheid betaalt uit als de doelstelling behaald wordt.

Social return: De verplichting dat bij aanbestedingen (van de overheid) een percentage van het totale aanbestedingsbedrag op een sociale manier moet worden ingevuld. Vaak gaat het om het bieden van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Sociale firma: Nederlandse term voor sociale ondernemingen gericht op het verschaffen van werk aan mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, ondersteuningsbehoefte of 'afstand tot arbeidsmarkt'. In internationale literatuur worden deze ondernemingen vaak WISE genoemd – Work Integration Social Enterprise.

Sociale onderneming: Zelfstandige onderneming die een product of dienst levert en primair en expliciet een maatschappelijk probleem wil oplossen (naar SER, 2015). Dit is een werkdefinitie, zie voor uitgebreidere definities hoofdstuk 2.

SROI: Social Return On Investment. Methode om impact van een sociale onderneming te meten, waarbij alle elementen worden omgezet in geldwaarde.

Stakeholders: Belanghebbenden die een rol spelen bij het functioneren van een sociale onderneming.

Start-up: Een jonge, startende onderneming met ambitie om te groeien. Het businessmodel is nog niet helemaal uitgewerkt. Er is geen harde grens wanneer een bedrijf zich start-up mag noemen, maar vaak wordt het begrip gelinkt aan innovatie en een snelle groeiambitie.

Steward ownership: Een ondernemingsvorm waarbij stemrecht (macht) en economisch recht (financiële belangen) van elkaar gescheiden zijn, zodat een onderneming zich optimaal kan richten op haar bestaansreden.

Sustainable Development Goals: De SDG's vormen de wereldwijde agenda voor duurzame ontwikkeling voor de periode 2015-2030. De lijst bestaat uit 17 doelen en voor elk doel is een aantal specifieke indicatoren vastgesteld.

Theory of change: De verandertheorie die aan de basis ligt van de activiteiten van een sociale onderneming. Je begint vanuit de verandering die je wilt bereiken (beoogde impact) en redeneert vanuit daar terug wat je nodig hebt om dit te bereiken.

Third sector: zie Civil society.

TOC: zie Theory of change.

Triple bottom line: Term die aangeeft dat bedrijven zich richten op drie doelen: het creëren van maatschappelijke waarde (People), ecologische waarde (Planet) en financiële waarde (Profit). In latere benaderingen is de P van Profit (winst) vaak ingeruild voor het bredere concept Prosperity (welvaart). Zie ook: PPP.

True pricing: Methode om de werkelijke kosten van een product of dienst te berekenen, door ook de negatieve effecten ervan op het milieu en de samenleving in de prijs mee te nemen.

WISE: Work Integration Social Enterprises (zie Sociale firma).

Dankwoord

Sociaal ondernemers willen de wereld mooier en beter maken. Dit boek over sociaal ondernemerschap was er niet geweest zonder een grote groep mensen die hebben meegeholpen om het mooier en beter te maken. Hoewel er maar één auteur op de cover staat, was het schrijven en publiceren van dit boek een echte teamprestatie.

Dit boek was er ook niet geweest zonder financiële bijdragen van het lectoraat Entrepreneurship en het Centre for Economic Transformation (CET) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Veel dank gaat in het bijzonder uit naar Ingrid Wakkee en Lucy Kerstens voor de ruimte om dit boek te schrijven. Ook dank aan Loes van het schrijvershuisje Schuur op de Hei in Vierhouten, waar ik de eerste grote slag in het schrijven van dit boek in alle rust kon maken.

De sociaal ondernemers die zich inzetten om problemen in hun directe omgeving, hun gemeenschap, Nederland en de wereld op te lossen, staan aan de basis van dit boek. Zij brengen de inspiratie en goede voorbeelden, *keep up the good work!* De Code Sociale Ondernemingen bood mij de mogelijkheid om vanuit mijn positie in de Review Board een groot aantal sociale ondernemingen van binnenuit te leren kennen. Daarnaast vormde het leidende principe van de Code de inspiratie voor de titel van dit boek: *impact first*. Dank aan mijn collega's binnen deze organisatie.

Ook grote dank aan Bas, Claudia, Hendrik-Jan en Jildou, het team van de minor Entrepreneurship for Society aan de HvA, voor inspiratie, ideeën en nuttige feedback. De scherpe blik van meeleezer en minor-collega Jildou Steensma leidde tot een serie verbeteringen en aanvullingen. Speciale dank aan de studenten van de minor, in het bijzonder aan de groep die in het

tweede semester van studiejaar 2023-2024 aan de slag ging met een aantal concepthoofdstukken van dit boek.

Daarnaast dank aan collega-docenten en -onderzoekers, van het lectoraat Entrepreneurship, breder binnen de HvA en nog breder binnen het Kennisnetwerk Sociaal Ondernemerschap Nederland (KSON) en de onderzoeksprojecten Scentiss en IDEEC, die mij op verschillende momenten geïnspireerd hebben met nieuwe inzichten. Sommigen hebben een plekje gekregen in het boek – lang niet allemaal, waarvoor excuses, maar schrijven is nu eenmaal ook schrappen.

Over schrijven gesproken: als auteur kun je niet zonder een goede eindredacteur en de onvolprezen Ton Guiking is dan de man die je nodig hebt. Hij stelt inhoudelijk scherpe vragen en verzorgt talrijke aanpassingen en correcties. Uiteraard ben ik zelf verantwoordelijk voor eventueel overgebleven fouten.

Met naamgenoot Maarten van Uitgeverij Eburon werk ik al lang samen. Eburon gaf in 2018 mijn vorige boek over sociaal ondernemerschap uit, maar ook mijn proefschrift (geschreven met Daniël van Middelkoop) in 2009. Eburon begrijpt wat er voor het uitgeven van een boek zoals dit nodig is en verzorgt dat tot in de puntjes.

Last but not least: om een boek te schrijven heb je ook steun van het thuisfront nodig. Veel dank aan Matthijs, die me de ruimte gaf om op zeer diverse tijden aan dit boek te werken.

Literatuur

- Abu Ghazaleh, N., Hogenstijn, M., & Sluiter, M. (2018). *The story of Tony's Choccolately: Amsterdam entrepreneurship cases*. Innovation Exchange Amsterdam. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/5255121/Tony_s_teaching_case_final.pdf
- Abu Ghazaleh, N. & Sens, N. (2023). *Iedereen aan de bak! Op weg naar een inclusieve social enterprise beweging*. https://www.social-enterprise.nl/application/files/5316/8787/5388/Iedereen_aan_de_bak.pdf
- Alegre, I., Kislenko, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized chaos: mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248-264. <http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>
- Arnoldus, M. (2021). *Kunnen alleen BV's sociale ondernemingen zijn? Dit zijn de reacties op de BVM*. <https://socialfinancematters.nl/kunnen-alleen-bvs-sociale-ondernemingen-zijn-dit-zijn-de-reacties-op-de-bvm/>
- Avance, Social Enterprise NL & Impact Centre Erasmus. (2020 [2018]). *Het Impactpad - Hoe je als ondernemer groeit in het meten van je maatschappelijke impact*. Uitgebreide versie, origineel gepubliceerd in 2018. https://impactpad.nl/wp-content/uploads/Het_Impactpad_NL_2020.pdf
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publication Office of the European Union, 10, 593884. <https://dx.doi.org/10.2791/160811>
- Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). *Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics*. EIM Research Reports H201110. https://www.researchgate.net/publication/241756938_Social_and_commercial_entrepreneurship_Exploring_individual_and_organizational_characteristics
- 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. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>
- Bacq, S., & Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333-350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp — Het Europees competentiekader voor duurzaamheid*. M. Bacigalupo & Y. Punie (Reds.), EUR 30955 NL, JRC128040. Bureau voor publicaties van de Europese Unie. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC128040/JRC128040_006.pdf
- Bidet, E., & Defourny, J. (2019). *Social enterprise in Asia: Theory, models and practice*. Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/58593>
- BMC. (2020). *Versterken sociaal ondernemerschap. Knelpunten die sociaal ondernemers tegenkomen en voorstellen voor maatregelen om deze weg te nemen*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/07/10/versterken-sociaal-ondernemerschap>
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S. A., & Kew, P. (2016). *Global entrepreneurship monitor 2015 to 2016: Special topic report on social entrepreneurship*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship>
- Bosma, N., Hummels, H., Manunza, E., Argyrou, A., Kamerbeek, S., Meershoek, N., & Helder, R. (2019). *Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap. Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders*. Universiteit Utrecht. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/377807>
- Bruins, E. (2018). *Ondernemen met een maatschappelijke missie*. Initiatiefnota ChristenUnie. 35 040. <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=86d5895f-1a95-4388-871b-06cd24cc98e3&title=Initiatiefnota.pdf>
- Buratti, N., Sillig, C., & Albanese, M. (2022). Community enterprise, community entrepreneurship and local development: A literature review on three decades of empirical studies and theorizations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(5-6), 376-401. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2047797>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2023). *Monitor brede welvaart en de Sustainable Development Goals 2023*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals-2023>
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J.L. (2019). *Recent evolutions of the social economy in the European Union*. European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-en-n.pdf>

- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Colson, J. (2022). *Een handboek sociaal ondernemen*. Academia Press.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Dagevos, M. & Kiers, J., Kors, J., & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak. Sociaal ondernemen in theorie en praktijk*. Uitgeverij Coutinho.
- Dagevos, M. (2019). *De sociaal ondernemer*. Uitgeverij Coutinho.
- Daly, H. E., & Farley, J. (2011). *Ecological economics: Principles and applications*. Island Press.
- De Bell, L., Bakker, L., & Van Orden, C. (2023). *Meer impact door samenwerking – belangrijkste onderzoeksresultaten*. <https://www.hu.nl/onderzoek/projecten/meer-impact-door-samenwerking>
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, 321-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas* 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Eds.) (2021a). *Social enterprise in Western Europe: Theory, models and practice*. Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51384>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Eds.) (2021b). *Social enterprise in Central and Eastern Europe: Theory, models and practice*. Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/50895>
- Defourny, J., Nyssens, M., & Adam, S. (2021). Introduction. Documenting, theorising, mapping and testing the plurality of SE models in Western Europe. In: J. Defourny & M. Nyssens (Eds.), *Social enterprise in Western Europe: Theory, models and practice* (pp. 1-18). Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51384>
- Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing the relevance of major social enterprise models in Western Europe. In: J. Defourny & M. Nyssens, *Social enterprise in Western Europe: Theory, models and practice* (pp. 333-350). Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51384>

- De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- De Moor, T. (2023). *Shakeholder society?. Social enterprises, citizens and collective action in the community economy*. Rotterdam. Erasmus Research Institute of Management – ERIM. https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/97218154/T_De_Moor_Shakeholder_Society.pdf
- De Muijnck, S., & Tieleman, J. (2021). *Economy studies. A guide to rethinking economics education*. Amsterdam University Press. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51541>
- Diaz Gonzalez, A., & Dentchev, N. A. (2021). Ecosystems in support of social entrepreneurs: A literature review. *Social Enterprise Journal*, 17(3), 329-360. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0064>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Dopper (2023). *Dopper impact report. A review of 2022*. <https://cms.dopper.com/uploads/Dopper-Annual-Report-2022-Web.pdf>
- Doughnut Economics Action Lab (DEAL), Biomimicry 3.8, Circle Economy & C40. (2020). *De Stadsdonut voor Amsterdam. Een instrument voor verandering*. <https://openresearch.amsterdam.nl/page/54970/de-amsterdamse-stadsdonut>
- Drupsteen, L., Hogenstijn, M., Goudswaard, A., Van de Aa, P., Oden, P., & Polstra, L. (2018). *Open Hiring in Nederland*. Publieksversie Onderzoeksrapport Windesheim Flevoland. https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_windesheim:oi:surfsharekit.nl:1cfc0935-f324-427a-87ba-a2840a452df7?q=open+hiring
- Dupain, W., Scharpe, K., Gazeley, T., Bennett, T., Mair, J., Raith, M., & Bosma, N. (2022). *The state of social enterprise in Europe – European social enterprise monitor 2021-2022*. Euclid Network. <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2022/11/15/2-european-social-enterprise-monitor-report-2021-2022/>
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25, 2-5. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449-467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003>

- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, & Clifford, J. (2014). *Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI: GECES sub-group on impact measurement 2014*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/28855>
- European Commission. (2015). *How can policy makers improve their country's support to social enterprises?* European Policy Brief, 4th November 2015. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2020-05/efeseiis_pb-1115.pdf
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Carini, C., Borzaga, C., & Chiomento, S. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: comparative synthesis report*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/567551>
- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: an action plan for the social economy*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/12083>
- European Commission. (2022a). *Transitietraject voor de buurt- en sociale economie*. Bureau voor publicaties van de Europese Unie. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/582142>
- European Commission. (2022b). *Impact Assessment Report. Accompanying the document Proposal for a directive of the European parliament and of the Council amending directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and better information*. Commission staff working document. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022SC0085>
- European Commission. (2023). *Flash Eurobarometer 513: Social entrepreneurship and youth*. Ipsos European Public Affairs/ Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/442439>
- Fairphone. (2023). *Fairphone's Impact 2022. Change is in your hands*. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2023/10/Full-Report-Impact-Report-2022.pdf>
- Felber, C. (2017) [2010]. *Ware winst. Gemene-goed-economie als wegwijzer*. Uitgeverij Jan van Arkel.
- Fioramonti, L., Coscieme, L., Costanza, R., Kubiszewski, I., Trebeck, K., Wallis, S., Roberts, D., Mortensen, L.F., Pickett, K.E., Wilkinson, R., Ragnarsdóttir, K.V., McGlade, J., Lovins, H., & De Vogli, R. (2022). Wellbeing economy: An effective paradigm to mainstream post-growth policies? *Ecological Economics*, 192, 107261. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107261>

- Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism*. Capital Institute. <https://futurestewards.com/wp-content/uploads/2021/10/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final-1.pdf>
- Gaiger, L. I., Nyssens, M., & Wanderley, F. (2019). *Social enterprise in Latin America: Theory, models and practice*. Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/57598>
- Gemeente Amsterdam. (2015). *Werkplan sociale firma's*. https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/721423/werkplan_sociale_firmas.pdf
- Gemeente Amsterdam. (2019). *Amsterdam Impact 2019-2022. Het versterken van het ecosysteem van impact ondernemerschap*. <https://openresearch.amsterdam.nl/page/99787/amsterdam-impact-2019--2022>
- Gemeente Amsterdam. (2023). *Opgaveagenda versterken innovatie en impact ecosystemen*. https://openresearch.amsterdam/image/2023/10/25/opgaveagenda_versterken_innovatie_en_impact_ecosysteem.pdf
- Gemeente Rotterdam. (2023). *Doelen voor Rotterdamse doeners. Voluntary Local Review*. <https://www.rotterdam.nl/doelen-voor-rotterdamse-doeners>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *GEM 2022/23 Women's entrepreneurship report: Challenging bias and stereotypes*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51352>
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
- Haucke, F. V. (2018). Smartphone-enabled social change: Evidence from the Fairphone case? *Journal of Cleaner Production*, 197(2), 1719-1730. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.014>
- Helder, E. (2013). *De juridische infrastructuur van de maatschappelijke onderneming*. Proefschrift Universiteit Utrecht. <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/283336/Helder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hickel, J. (2020). *Less is more: How degrowth will save the world*. Random House.
- Hillen, M. (2014). *Iedereen werk, iedereen winst. Hoe sociale firma's een inclusieve economie creëren*. Warden Press.
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62-80. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Hockerts, K. (2017). Determinants of social entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 105-130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>

- Hogenstijn, M. (2018). *Sociaal ondernemerschap – grip op het begrip*. Eburon. https://pure.hva.nl/ws/files/5083957/sociaal_ondernemerschap_grip_op_het_begrip.pdf
- Hogenstijn, M., Koomen, M., & Wakkee, I. (2020). *Ecosysteem Impact Ondernemen Amsterdam 2020: Een eerste beeld*. Hogeschool van Amsterdam, lectoraat Entrepreneurship. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/17745338/HvA_ecosysteem_impact_ondernemen_amsterdam_2020_final.pdf
- Hogenstijn, M. (2021). Catching up: The development of legal frameworks for social entrepreneurship in The Netherlands. In: *The Social and Solidarity Economy: From the Margins to the Mainstream*. OECD Global Action: Promoting Social & Solidarity Ecosystems. <https://research.hva.nl/en/publications/catching-up-the-development-of-legal-frameworks-for-social-entrep>
- Hogenstijn, M., Morel, M., De Nijs, K., Van Winden, W., Den Boer, G., Grujic, T., Goïlo, J-C., Gimbrère, S., & Buurma, O. (2022). *City of Amsterdam voluntary local review 2022: Impact of the Sustainable Development Goals on the City of Amsterdam*. Gemeente Amsterdam. <https://openresearch.amsterdam/nl/page/88765/rapport-implementatie-van-de-sdg-s-in-amsterdam>
- Hogenstijn, M., & Cuypers, C. (2023). The effects of an education program on social and sustainable entrepreneurship for primary school children. *International Journal of Educational Research Open*, 5, 100266. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100266>
- Hoogendoorn, B. (2011). *Social Entrepreneurship in the modern economy: Warm glow, cold feet*. ERIM Ph.D. Series Research in Management, No. EPS-2011-246-STR. <http://hdl.handle.net/1765/26447>
- Hurst, A. (2014). *The purpose economy. How your desire for impact, personal growth and community is changing the world*. Elevate Publishing.
- Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General. (2023). *Global Sustainable Development Report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development*. United Nations. https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/FINAL%20GSDR%202023-Digital%20-110923_1.pdf
- Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381-402. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
- Karré, P. M. (2021). Social enterprise in the Netherlands. Between hope and hype. In: J. Defourny & M. Nyssens, *Social enterprise in Western Europe: Theory, models and practice*, (pp. 149-165). Routledge. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/51384>

- Karré, P. M., & Van Meerkerk, I. (2023). The challenge of navigating the double hybridity in the relationship between community enterprises and municipalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2263772>
- Keijzer, M. (2019). *Passende regels en ruimte voor sociale ondernemingen* [Kamerbrief]. DGBI-O/19046752. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/amendementen/detail?id=2019D20250>
- Keijzer, M. (2020). *Brief van de staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat – Kabinetsinzet Sociaal Ondernemen*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32637-426.pdf>
- Keizer, A., Stickers, A., Heijmans, H., Carsouw, R., & Van Aanholt, W. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>
- Kirst, R. W., Borchardt, M., De Carvalho, M. N. M., & Pereira, G. M. (2021). Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1822-1839. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>
- Klomp, K., Wobben, S., & Kleijer, J. (2016). *Handboek betekenisvol ondernemen*. Business Contact.
- Klomp, K., & Maarhuis, N. (2018). *Pioniers van de nieuwe welvaart. Drijfveren en dilemma's van ondernemers in de betekenis economie*. Business Contact.
- Klomp, K. (2021). *De betekenis economie. De waarde van verweven leven*. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij. <https://surfsharekit.nl/objectstore/37d624da-94d6-4269-8891-566974673c12>
- Klomp, K., & Oosterwaal, S. (Eds.) (2021). *Thrive. Fundamentals for a new economy*. Business Contact.
- Klompe, J. & Pessers, C. (2024). Leren van het land; de natuur als vruchtbare samenwerkingspartner. In: B. ter Haar & R. Koekoek, (Reds.), *De nieuwe polder. Hoe rolt het geld weer de goede kant op?*, (pp. 88-103). Walburg Pers
- Koren, G. & de Korte, N. (2023). *Toekomstbedrijven. Hoe steward-ownership ons gidst uit het tijdperk van de aandeelhouder*. Business Contact.
- KPMG/Nyenrode. (2020). *Stimuleren van (h)erkenning van sociale ondernemingen*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/03/01/stimuleren-van-herkenning-van-sociale-ondernemingen>

- Kroese, E., & Hillen, M. (2018). *Impactmanagement - van meten naar maximaliseren!* Social Enterprise NL & Avance. http://archieff.social-enterprise.nl/files/2615/3725/7609/Publicatie_Impactmanagement.pdf
- Kruse, P., & Rosing, F. (2023). An experimental investigation of perceived differences in personality and leadership attributes of social entrepreneurs compared to for profit entrepreneurs and non-profit organisations leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(1), 75-110. <https://doi.org/10.1177/09713557231160332>
- Kuckertz, A., Bernhard, A., Berger, E. S., Dvouletý, O., Harms, R., Jack, S., & Kibler, E. (2023). Scaling the right answers – Creating and maintaining hope through social entrepreneurship in light of humanitarian crises. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00356. <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2022.e00356>
- Lambooy, T., Anthoni, P., & Argyrou, A. (2020). Aren't we all pursuing societal goals in our businesses? Defining “societal purpose” as pursued by social enterprises. *Sustainable Development*, 28, 485-494. <https://doi.org/10.1002/sd.2039>
- Lorenzo-Afable, D., Lips-Wiersma, M., & Singh, S. (2023). A narrative synthesis of the empirical literature on social value creation in social entrepreneurship: Gaps and opportunities for future research and action. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2195868>
- Lyons, T. S., & Campbell, C. (2022). Defining, measuring, and developing social entrepreneurship skills: A crucial element of social entrepreneurship strategy. In: N. Faghih & A. Forouharfar (Eds.), *Strategic Entrepreneurship. Contributions to Management Science*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86032-5_8
- Maas, K., Relou, C., Sadiq, T., Van Tulder, R., & Hillen, M. (2018). *Sociaal ondernemen. Van ambitie naar meervoudig rendement*. Stichting Management Studies 87. Koninklijke van Gorcum
- Markman, G. D., Waldron, T. L., Gianiodis, P. T., & Espina, M. I. (2019). E pluribus unum: Impact entrepreneurship as a solution to grand challenges. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 371-382. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0130>
- Meadows, D. (2022). *Denken in Systemen: Een handleiding*. Ten Have.
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2021). *Aanzet voor een wettelijke regeling voor een besloten vennootschap met maatschappelijk doel (BVM)*. <https://www.internetconsultatie.nl/bvm/document/6797>

- Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67-84. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.58.67>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable entrepreneurship research: Taking stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300-322. <https://doi.org/10.1002/bse.2000>
- Neves, M., Bennett, T., & Dupain, W. (2023). *The state of social enterprise support in Europe and neighbouring countries*. Euclid Network Annual Consultation 2022-2023. <https://euclidnetwork.eu/download/the-state-of-social-enterprise-support-in-europe-and-neighbouring-countries/>
- Oden, P., Van Orden, C., Beukema, L. (Reds.), Boersma, M., Geling, K., Van Lieshout, H., & Scholing, A. (2021). *Social impact beloond! Ontwerpgericht onderzoek naar instrumenten die de impact van sociale mkb-bedrijven zichtbaar maken aan inkopers*. Hanzehogeschool Groningen. https://www.hanze.nl/binaries/content/assets/hanze/nl/onderzoeken/kenniscentra-en-centres-of-expertise/marian-van-os-centre-of-expertise-ondernemen/hanze_21_0011_def_social_impact_beloond_.pdf
- OECD/EU. (2019). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in the Netherlands. In-depth policy review*. OECD LEED Working Papers. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4e8501b8-en>
- Oerlemans, A. (2023). *Revolutionaire zoutwaterbatterij getest in Delft*. Change Inc. <https://www.change.inc/energie/revolutionaire-batterij-van-water-en-keukenzout-getest-in-delft-40655>
- Oetelmans, E. (2015). *Actieprogramma sociaal ondernemen 2015-2018. Amsterdam, dé plek voor sociaal ondernemen*. Gemeente Amsterdam. https://www.social-enterprise.nl/files/3514/5587/4034/Actieprogramma_Sociaal_Ondernemen_Amsterdam.pdf
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2021). *Social impact measurement for the social and solidarity economy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d20a57ac-en>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2022). *Unlocking the potential of youth-led social enterprises*. <https://www.oecd.org/publications/unlocking-the-potential-of-youth-led-social-enterprises-d5bddad8-en.htm>
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2023). *Policy guide on social impact measurement for the social and solidarity economy*. Local

- Economic and Employment Development (LEED). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pianoo. (2019). *Inkopen met de milieukostenindicator*. https://www.pianoo.nl/sites/default/files/media/documents/Inkopen_met_de_milieukostenindicator-december2019.pdf
- Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). (2023). *Integrale circulaire economie rapportage 2023*. PBL-publicatienummer: 4882. <https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2023-icer-2023-4882.pdf>
- Polman, P., & Winston, A. (2021). *Netto positief: Hoe moedige bedrijven excelleren door meer te geven dan te nemen*. Prometheus.
- Porcelijn, B. (2016). *De verborgen impact. Alles voor een eco-positief leven*. Volt.
- Porcelijn, B. (2023). *Het Happy 2050 scenario. Masterplan voor een veilige, fijne wereld*. Derde druk, herziene editie, januari 2023 (eerste druk 2021). Volt.
- PwC (2018). *Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland*. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/samenwerking-tussen-sociale-ondernemingen-en-gemeenten.pdf>
- PwC en Social Enterprise NL (2020). *Zicht op duurzame samenwerking. Vervolg-onderzoek naar de samenwerking tussen gemeenten en sociale ondernemingen*. <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/pwc-zicht-op-duurzame-samenwerking.pdf>
- Raad van de Europese Unie. (2023). *Aanbeveling van de Raad van 27 november 2023 over de ontwikkeling van voorwaarden voor een kader voor de sociale economie (C/2023/1344)*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=OJ%3AC_202301344
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Raworth, K. (2017). *Donuteconomie. In zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*. [vertaling van: Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist]. Nieuw Amsterdam [oorspronkelijke uitgever: Random House Business Books].

- Renko, M. (2013). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1045-1069. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00522.x>
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2016). *Understanding social enterprise. Theory and practice*. Second edition. Sage.
- Ridley-Duff, R., & Bull, M. (2019). *Understanding social enterprise: Theory and practice*. Third edition. Sage.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Sahan, E., Ruiz, C. S., Raworth, K., Van Winden, W., & Van den Buuse, D. (2022). *What Doughnut Economics means for business: Creating enterprises that are regenerative and distributive by design*. Doughnut Economics Action Lab/Centre for Economic Transformation. https://pure.hva.nl/ws/portalfiles/portal/29165106/Doughnut_Enterprise_Design_CET_DEAL_paper_V.1.0.pdf
- Sánchez, D., Proske, M., & Baur, S. J. (2022). *Life cycle assessment of the Fairphone 4*. Fraunhofer-Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration IZM. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2022/07/Fairphone-4-Life-Cycle-Assessment-22.pdf>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum. (2024). *The state of social enterprise: A review of global data 2013–2023. Insight Report April 2024*. <https://www.weforum.org/publications/the-state-of-social-enterprise-a-review-of-global-data-2013-2023/>
- SCP. (2020). *Sociaal domein op koers?* https://www.scp.nl/binaries/scp/documenten/publicaties/2020/11/16/sociaal-domein-op-koers/Sociaal+domein+op+koers_WEB2.pdf
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194. <https://doi.org/10.1002/sej.69>
- Sibelink, J. (2018). *Het wereldschokkende en onweerstaanbaar lekkere verhaal van Tony's Chocolonely*. Thomas Rap.
- Smeets, D. J. A. (2017). Collaborative learning processes in social impact bonds: A case study from the Netherlands. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 67-87. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1299034>
- Smit, J. (2021). *Het grote gevecht en het eenzame gelijk van Paul Polman*. Prometheus.

- Sociaal-Economische Raad (SER). (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03, mei 2015. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2024). *SER-toekomstvisie. Perspectief op brede welvaart in 2040 - Bouwen aan de economie van de toekomst*. Publieksversie. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2024/visie-perspectief-op-brede-welvaart-publieksversie.pdf>
- Social Enterprise NL. (2016). *B.V.m. De sociale onderneming op weg naar het Burgerlijk Wetboek*. https://www.archief.social-enterprise.nl/files/6914/5735/5318/Op_Weg_Naar_Het_Burgerlijk_Wetboek.pdf
- Social Enterprise NL. (2018). *De Social Enterprise Monitor 2018*. https://www.social-enterprise.nl/files/1515/3631/9481/Social_Enterprise_Monitor_2018_final.pdf
- Social Enterprise NL. (2022). *De Social Enterprise Monitor 2021-2022 – Het onderzoek naar de ontwikkelingen van sociale ondernemingen in Nederland*. https://www.social-enterprise.nl/application/files/4816/4965/6841/SE_Monitor_NL_2021_DEF.pdf
- Specialisterren. (2023). *Social impact verslag 2022*. https://assets-global.website-files.com/60ed38b47fe1cf241751d603/643e4d338b508e535cddf998_Specialisterren_verslag%20social%20impact_def2_online.pdf
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Stam, E. (2022). *Theorieën van de onderneming. De winst van een dynamische brede welvaartsbenadering*. WRR working paper 52. <https://www.wrr.nl/publicaties/working-papers/2022/03/15/theorieen-van-de-onderneming>
- Stedennetwerk G40. (2018). *Meer impact met sociaal ondernemerschap: Roadmap voor gemeenten*. Tweede druk. https://www.social-enterprise.nl/files/2815/1929/1877/Roadmap_G40_.pdf
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- Stephan, U., & Drencheva, A. (2017). The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality. In: G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, & T. Karcisky (Eds.), *The Wiley handbook of entrepreneurship*, (pp. 205-229). John Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118970812.ch10>

- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Del Pilar Casado-Belmonte, M., & De las Mercedes Capobianco-Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119742. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742>
- Tony's Chocolonely (2022). *Jaarfairslag 2021-2022*. <https://tonyschocolonely.com/nl/nl/jaarfairslagen/jaarfairslag-2021-2022>
- United Nations. (2020). *The World youth report: Youth social entrepreneurship and the 2030 agenda*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://social.desa.un.org/sites/default/files/publications/2023-08/2020-World-Youth-Report.pdf>
- United Nations General Assembly. (2023). *Promoting the social and solidarity economy for sustainable development*. Resolution 77/281 of 18 April 2023. https://digitallibrary.un.org/record/4007682/files/A_77_L.60-EN.pdf?ln=en
- Van den Berg, V., Seclaman, A., O'Rourke, C. P., Minderman, M., & Caeldries, F. (2023). *Halfway there? SDG Barometer 2022 The Netherlands: Insights on the engagement of organizations with the Sustainable Development Goals*. Amsterdam School of International Business, Amsterdam University of Applied Sciences. <https://www.msm.nl/research/sdg-barometer>
- Van der Mast, J. (2019). *Jacques van Marken - De eerste sociaal ondernemer van Nederland*. Nieuw Amsterdam.
- Van der Wal-Maris, S. (2019). *In verbinding – Onderwijs met het oog op de toekomst*. Lectorale rede Marnix Academie. https://www.researchgate.net/publication/333534157_In_verbinding_-_Onderwijs_met_het_oog_op_de_toekomst_-_lectorale_rede
- Van Dijk, S., Hillen, M., Panhuijsen, S., & Sprong, N. (2020). *Social enterprises as influencers of the broader business community. A scoping study*. Social Enterprise NL/Porticus. https://www.social-enterprise.nl/application/files/4116/0499/5322/Social_Enterprises_as_influencers.pdf
- Van Geest, L., & Hers, J. (2024). Brede welvaart centraal in beleid: meer visioen, minder verwildering. In: B. ter Haar & R. Koekoek, R. (Reds.), *De nieuwe polder. Hoe rolt het geld weer de goede kant op* (pp. 21-32). Walburg Pers.
- Vanhulley. (2023). *Impact jaarverslag 2022*. <https://www.Vanhulley.com/app/uploads/2023/08/Impact-jaarverslag-2022.pdf?x46448>
- Van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(5), 1013-1024. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00208-7>

- Van Orden, C., & Hogenstijn, M. (2023). *Impactondernemers en impactmeting: Inventarisatie instrumentarium en behoeften voor doorontwikkeling*. Hogeschool Windesheim. https://research.hva.nl/files/40547912/95596440_9177106_VanOrden_impactondernemersimpactmeting_Windesheim_2023.pdf
- Van Tol, A., & Geertsema, T. (2023). *Toolbox ondersteuning impact ondernemen. Aan de slag als makelaarsteam met mandaat vanuit de (lokale) overheid*. Platform 31/ Kplus V/City Deal Impact Ondernemen. <https://citydealimpactondernemen.nl/wp-content/uploads/2023/10/P31-Toolbox-Impact-ondernemen.pdf>
- Verloop, W., & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Business Contact.
- Verloop, W., Hillen, M., & Peeters, K. (2018). *Zaken die je raken. Hoe sociaal ondernemers maatschappelijke verandering creëren*. Business Contact.
- Verloop, W., Van Dijk, M., Carsouw, R., & Van der Molen, O. (2011). *Opportunities for the Dutch social enterprise sector*. McKinsey & Company. <https://www.archief.social-enterprise.nl/files/6714/4181/6376/Opportunities.pdf>
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). (2010). *Meetlat van participatie – participatieladder*. https://vng.nl/files/vng/vng/Documenten/Extranet/werk_en_inkomen_2010/re_integratie/20100219_brochure_participatieladder.pdf
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). (2018). *Handreiking social return*. <https://www.piano.nl/sites/default/files/media/documents/handreiking-social-return-VNG-april2018.pdf>
- Von Graevenitz, G., Harhoff, D., & Weber, R. (2010). The effects of entrepreneurship education. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 90-112. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.015>
- Walraven, G., Van der Pas, S., De Vries, I., & Karré, P.M. (Eds.) (2020). *Sociaal ondernemen. Innovatie en ondernemerschap in het sociaal domein*. Boom Hoger Onderwijs.
- Weerakoon, C. (2023). Enhancing methodological rigour: Control Variable Utilisation and reporting in social entrepreneurship research. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2266813>
- Wernink, T., & Strahl, C. (2015). Fairphone: Sustainability from the Inside-Out and Outside-In. In: M. D'heur (Ed.), *Sustainable value chain management. CSR, sustainability, ethics & governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12142-0_3
- Wetenschappelijk Bureau GroenLinks, Wiardi Beckman Stichting, & Mr. Hans van Mierlo Stichting. (2023). *Van winst naar waarde. Manifest voor maatschappelijk*

- ondernemen. <https://d66.nl/vanmierlostichting/wp-content/uploads/sites/4/2023/10/VanWinstNaarWaarde.pdf>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2023). Goede zaken. Naar een grotere maatschappelijke bijdrage van ondernemingen. WRR-rapport 107. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2023/09/14/goede-zaken>
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wydick, B., Katz, E., Calvo, F., Gutierrez, F., & Janet, B. (2018). Shoeing the Children: The Impact of the TOMS Shoe Donation Program in Rural El Salvador. *The World Bank Economic Review*, 32(3), 727–751. <https://doi.org/10.1093/wber/lhw042>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zhang, C., Wu, J., Zhou, Y., Cheng, M., & Long, C. (2018). Peer-to-Peer energy trading in a Microgrid. *Applied Energy*, 220, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2018.03.010>

Index

A

Aanbesteden 138, 184, 189
Aannames 18, 21, 85-86
Accelerator 122
ANBI 59, 193
Angel investor 143, 193

B

B Corp 46, 55-57, 176, 193
Betekeniseconomie 22, 26-27, 193, 197
Bewonersbedrijf 54
Bouwblokkenmethode 178, 185-186
Brede welvaart 29, 31-33, 134, 193
Brundtland-rapport 21, 31, 47
Bruto binnenlands product 18, 193-194
Burgermaatschappij 14, 125, 127-130, 143-147, 194-195, 197
Business Model Canvas 113-114, 193-194, 197-198
BVM 59, 120, 131-134, 163-164, 194

C

City Deal Impact Ondernemen 50, 136, 147, 164, 174, 194
CO2 prestatieladder 190
Code Sociale Ondernemingen 15, 38, 43-44, 54, 58, 61, 89, 95, 142, 178, 194, 200
Common Good Matrix 177
Community enterprise 46, 54, 194

Community Interest Company 166, 194

Community Wealth Building 147, 194
Contextfactoren 85-86
CSRD 165, 176, 195

D

Degrowth 28
Donuteconomie 22, 24-25, 27, 162, 195
Duurzaam ondernemen 13, 46-49

E

Ecological economics 28
Economy for the Common Good 28, 177
Entrecomp 105-106
European Sustainability Reporting Standards 174, 176

F

Financiering 43, 49, 102, 143, 147, 157-158, 160, 162, 183

G

Global Entrepreneurship Monitor 100-101
Global Reporting Initiative 174-175
Greencomp 106
Greenwashing 55-57, 144, 195

H

Heropreneur 158, 160

Hybriditeit 37, 195

I

Impact 13-16, 34, 41-44, 46, 49-50, 55-57, 63-64, 66-68, 72, 76-90, 92-97, 99, 103, 110-111, 113-116, 119, 122, 131, 135-141, 143, 146-148, 157-159, 161, 164, 171-176, 178, 180-181, 183-184, 187-188, 190, 193-200

Impact ondernemen 13, 16, 46, 49-50, 135-136, 147, 164, 174, 194

Impact-Weighted Accounts 180

Impactgebied 53-54, 58, 61-62, 64-66, 68-70, 72-74, 135, 160, 178, 181, 184, 187-189, 192, 195

Impactmeting 37, 43, 79, 86-90, 93-94, 96, 131, 171-172, 174, 176, 178-179, 181, 184, 186-187, 195

Impactpad 90, 92, 95, 131, 178, 184, 187, 189, 192

Incubator 121

Indicator 18, 23, 86-87, 190, 194

Indirecte effecten 78, 83, 85-88, 91-93, 195-196

Influencer 144, 158, 164

Ingebedde economie 24

Intrapreneurship 122, 158, 160, 196

ISO 26000, 174-175

K

Kabinetsbrief 129

L

Leiderschap 107-108, 160

Levenscyclusanalyse 190

Lineaire economie 19, 190

Living income 188, 196

Living wage 187-188, 196

M

Maatschappelijk gedreven ondernemen 196

Maatschappelijk rendement 139, 196

Maatschappelijk verantwoord ondernemen 13, 16, 34, 45-48, 55, 139, 144, 163, 175, 194, 196-197

Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse 179, 196-197

Maatschappelijke onderneming 39, 130, 196

Maatschappelijke waardecreatie 21-22, 36-37, 50, 115

Milieukostenindicator 190

Minimum viable product 113, 196-197

Mission drift 46, 158, 196

N

Negatieve externaliteiten 20, 187, 197

Non-profit 45-46, 52-53, 108, 130, 180, 194

O

Outcome 86-87, 197

Output 83, 85, 197

P

Participatieladder 86, 91, 185

Participatiesamenleving 127-128

Positioneringsmatrix 44-45, 139

Purpose economy 26, 197

R

Rechtsvorm 13, 39, 55, 120-121, 129, 132-133, 145, 150, 163, 166, 172, 194

Regenerative economics 28

S

Scale-up 149, 197

Scaling 161-162, 164, 172, 197

Sociaal domein 46, 50-51

Sociaal kapitaal 32, 198

Sociaal-Economische Raad 39-40,
128, 134

Social Accounting and Audi-
ting 180, 197-198

Social Business Model Can-
vas 114, 197-198

Social Enterprise NL 31, 38, 41-44, 54,
58-59, 61-62, 66, 72, 77, 80, 82, 90,
101-102, 118, 128-129, 131-132, 135-
136, 142, 144, 146, 150, 163-164,
169, 171-172, 198

Social Enterprise World
Forum 152, 166

Social Handprint 180-181

Social Impact Beloond 138, 187

Social impact bond 147-148, 198

Social return 140-141, 178-179,
183-186, 198

Social Return On Investment 141,
178-179, 198

Sociale economie 46, 51-52, 146, 148-
149, 151, 166, 172

Sociale firma 46, 53, 61, 198-199

Sorteereffect 103

Stakeholders 22, 38, 40, 43, 48, 86, 89,
92, 94, 116-117, 119, 124, 147, 164,
180, 198

Start-up 149, 197-199

Steward ownership 162, 199

Sustainable Development Goals 29,
31, 59-60, 134, 151, 175, 195,
197, 199

T

Theory of change 77, 81-84, 86, 92, 95,
111, 113, 199

Triple bottom line 21, 197, 199

True pricing 187-188, 199

V

Verandertheorie 81-82, 199

Verdienmodel 27, 114-115

W

Waardepropositie 111, 113-114

Wellbeing economy 28

Wijkonderneming 54

WISE 61, 198-199

Wie aan de slag wil als sociaal ondernemer of meer wil weten over sociaal ondernemerschap, vindt in *Sociaal ondernemerschap: impact eerst* een uitgebreide gids vol inzichten en praktische adviezen.

Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel, 'Impact eerst', laat zien hoe sociaal ondernemerschap past binnen nieuw economisch denken en hoe het zich verhoudt tot andere concepten, zoals maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen. Heldere voorbeelden en gedetailleerde analyses tonen hoe sociale ondernemingen maatschappelijke problemen aanpakken. Tevens gaat het in op het begrip impact: wat betekent dit nu precies en hoe kun je impact creëren en meten?

Het tweede deel, 'Sociaal ondernemen in de praktijk', biedt praktische richtlijnen voor het starten en organiseren van een sociale onderneming. Het bespreekt kenmerken en vaardigheden van sociaal ondernemers, het opzetten en organiseren van een sociale onderneming en het functioneren van het ecosysteem rond sociaal ondernemerschap.

In het derde deel, 'De toekomst van sociaal ondernemerschap', staan tien kansen voor de toekomst centraal. Hierin geeft de auteur aan hoe je als sociaal ondernemer kunt bijdragen aan beter onderwijs, sociale inclusie en duurzaamheid.

Het boek wordt gecompleteerd met een lijst met tips voor verder lezen, kijken en luisteren.

Sociaal ondernemerschap: impact eerst is een waardevolle bron voor ondernemers, beleidsmakers, studenten en iedereen die geïnteresseerd is in ondernemen met een maatschappelijke missie. Het boek presenteert de inzichten en tools om positieve verandering te realiseren door middel van sociaal ondernemerschap.

Maarten Hogenstijn is docent en onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam. Hij schreef eerder *Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip* (2018).

ISBN 9789463015233



9 789463 015233 >



Eburon
Academic Publishers