

# SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

## GRIP OP HET BEGRIP

Lab Social Entrepreneurship – Programma Ondernemerschap  
Hogeschool van Amsterdam

**Maarten Hogenstijn**

## **Colofon**

ISBN 978-94-6301-218-8

© 2018, Hogeschool van Amsterdam  
Hogeschool van Amsterdam  
Wibautstraat 3B  
1091 GH Amsterdam

Tekst: Maarten Hogenstijn

Met medewerking van: Nesrien Abu Ghazaleh, Eltje Bos, Martha Meerman, Judith Sander, Merel Sluiter en Ingrid Wakkee.

Met dank aan het Programma Ondernemerschap, de kenniskring van het Lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam en het Netwerk sociaal ondernemerschap in hoger onderwijs en onderzoek.

Eindredactie: Ton Guiking

Vormgeving omslag en tekst: Textcetera, Den Haag

Productie en uitgave: Uitgeverij Eburon, Delft, [www.eburon.nl](http://www.eburon.nl)

Deze publicatie is een uitgave van het Lab Social Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), waarin sinds 2015 praktijkgericht onderzoek wordt gedaan naar sociaal ondernemerschap in de Amsterdamse metropoolregio. Het is een levend document, bedoeld om houvast te bieden aan docenten en studenten die met het onderwerp aan de slag gaan. De eerste versie, uit december 2015, is intern gebruikt. Versie 2 is in december 2016 online gepubliceerd. Deze derde versie is anders opgebouwd, als gevolg van voortschrijdend inzicht en feedback vanuit de praktijk. Het is de intentie om dit document jaarlijks te updaten.

Het Lab Social Entrepreneurship maakt deel uit van het HvA-brede Programma Ondernemerschap, onder leiding van lector Entrepreneurship Ingrid Wakkee. Het Lab staat onder leiding van lectoren Eltje Bos en Martha Meerman. Onderzoekers in het lab zijn Nesrien Abu Ghazaleh en Maarten Hogenstijn. De labcoördinator is Merel Sluiter.

Meer informatie over het Programma Ondernemerschap en het Lab Social Entrepreneurship is te vinden op [www.hva.nl/ondernemerschap](http://www.hva.nl/ondernemerschap)

Feedback op dit document is zeer welkom en kan gestuurd worden aan [m.hogenstijn@hva.nl](mailto:m.hogenstijn@hva.nl)

# INHOUD

VOORWOORD	7
1 INLEIDING EN LEESWIJZER	9
2 HET KADER: OVER MICROKREDIET, DONUTS EN DE PARTICIPATIESAMENLEVING	13
2.1 Sociaal ondernemerschap: een kort historisch overzicht	14
2.2 Opkomst van de participatiesamenleving	16
2.3 Andere kijk op de economie	18
2.4 Duurzame ontwikkelingsdoelen	21
2.5 Tot slot	22
3 DOEL EN EENHEID	23
3.1 De ondernemer centraal	24
3.2 De onderneming centraal	25
3.3 Ondernemerschap centraal	26
3.4 Contextuele benaderingen	27
3.5 Tot slot	28
4 DEFINITIE	31
4.1 Wetenschappelijke definitie	31
4.2 Werkdefinitie voor de Nederlandse context	35
4.3 Juridische definitie	38
4.4 Tot slot	40

<b>5</b>	<b>REFERENTIEKADER</b>	<b>41</b>
5.1	Het onderscheid met maatschappelijk verantwoord ondernemen	41
5.2	Het onderscheid met burgerinitiatieven	44
5.3	Het onderscheid met inclusief ondernemen	45
5.4	Het onderscheid met sociale firma's	46
5.5	Tot slot	48
<b>6</b>	<b>TYPEN</b>	<b>49</b>
6.1	Typologie naar ontstaan	50
6.2	Typologie naar ondernemerschapsdimensie	50
6.3	Typologie naar impactgebied	51
6.4	Typologie naar reikwijdte van ambitie	54
6.5	Tot slot	54
<b>7</b>	<b>TOEGEVOEGDE WAARDE</b>	<b>55</b>
7.1	Theorie: veranderingsleer / theory of change	56
7.2	De praktijk: impactmeting	57
<b>8</b>	<b>SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP IN NEDERLAND: DE STAND VAN ZAKEN</b>	<b>65</b>
8.1	Overzicht van de sector	66
8.2	Beleidscontext – nationaal	68
8.3	Beleidscontext – lokaal	70
8.4	Financieringsmiddelen voor de sector	72
8.5	Juridische context	74
8.6	Onderzoek naar de sector	75
8.7	Onderwijs met betrekking tot sociaal ondernemerschap	77
8.8	Tot slot	79
	<b>VERDER LEZEN</b>	<b>81</b>
	<b>AFKORTINGEN, BEGRIPPEN EN TERMINOLOGIE</b>	<b>85</b>
	<b>LITERATUUR</b>	<b>93</b>

# VOORWOORD

*Verbeter de wereld, begin een bedrijf.*

Met die slogan begonnen pioniers Willemijn Verloop en Mark Hillen in 2012 de platformorganisatie Social Enterprise NL, waarmee ze sociaal ondernemen wilden stimuleren. Het werd ook de titel van hun boek, dat in 2013 verscheen. Op dat moment was sociaal ondernemerschap een nog maar nauwelijks bekend begrip in Nederland.

Een paar jaar later is sociaal ondernemen uitgegroeid tot een ongekend populair fenomeen. Zeker twee Nederlandse sociale ondernemingen zijn inmiddels ook bedrijven met een internationale voorbeeldfunctie. Chocoladebedrijf Tony's Chocolonely produceert sinds 2005 chocolade, met als missie om de productie van chocola 100% slaafvrij te maken. Tony's werkt aan een transparante waardeketen, waarin traceerbaar is waar de ingrediënten van een chocoladereep vandaan komen. Het bedrijf wil zo een voorbeeld stellen voor andere bedrijven. In Nederland is Tony's een groot commercieel succes: begin 2018 is het uitgegroeid tot marktleider in de chocoladesector.

Een ander voorbeeld van een Nederlands bedrijf met internationale uitstraling is Fairphone. Deze sociale onderneming wil zo eerlijk mogelijk mobiele telefoons produceren en tegelijk werken aan duurzaamheid. Dat betekent dat Fairphone de nadruk legt op goede werkomstandigheden bij het winnen van de grondstoffen voor de telefoon én bij de productie ervan. Daarnaast is de telefoon modulair opgebouwd, waardoor onderdelen te vervangen zijn en je langer met je telefoon moet kunnen doen.

Naast de verhalen van Tony's en Fairphone zijn er nog veel meer inspirerende verhalen van ondernemers die in hun eigen gemeenschap of wereldwijd maatschappelijke problemen willen oplossen. Maar de grote populariteit van sociaal ondernemen brengt ook lastige vragen met zich mee.

Waar gaat 'regulier' of 'traditioneel' ondernemerschap over in 'sociaal' ondernemerschap? Ben je als ondernemer in de sociale sector per definitie ook een sociale ondernemer? Moet je per se mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst hebben om je een sociale onderneming te mogen noemen?

Met dit document willen we antwoord geven op allerlei vragen rond het begrip sociaal ondernemerschap. In eerste instantie is het geschreven voor docenten en gevorderde studenten in het hoger onderwijs. Maar ook voor beleidsmakers, sociaal ondernemers en anderen die met het begrip aan de slag willen is het hopelijk interessant. Het is een levend document over een levendig begrip. Feedback en aanvullingen zijn dus meer dan welkom en worden meegenomen in de volgende versie.

Amsterdam, september 2018

# 1

## INLEIDING EN LEESWIJZER

Wat is het doel van een bedrijf: zoveel mogelijk winst maken, of helpen maatschappelijke problemen op te lossen?

Deze vraag helpt om onderscheid te maken tussen traditionele ondernemingen, die primair op financiële waarde gericht zijn en sociale ondernemingen, waarvoor maatschappelijke waarde voorop staat. Wil je, met inachtneming van bepaalde waarden, winst maken of wil je een probleem oplossen en is een bedrijf daarvoor een middel?

Dit document gaat over bedrijven die het oplossen van maatschappelijke problemen als startpunt nemen: sociale ondernemingen. We gebruiken daarbij de volgende werkdefinitie: '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' (Sociaal-Economische Raad [SER] 2015, p. 26).

De term sociaal ondernemerschap is het afgelopen decennium in Nederland steeds populairder en gangbaarder geworden. Steeds meer bedrijven profileren zich als sociale onderneming. Er zijn vele rapporten over geschreven, je kunt er opleidingen in volgen en gemeenten hebben er beleid op ontwikkeld. Maar ondanks deze sterke ontwikkeling van de sector is er nog veel onduidelijkheid en leven er allerlei vragen.

De begripsverwarring rond sociaal ondernemerschap is niet vreemd. De term zelf verbindt twee werelden met elkaar. Dat zijn de wereld van 'sociaal', waarin maatschappelijk belang voorop staat, en de wereld van 'ondernemerschap', waar traditioneel vooral het financieel belang telt. Sociaal ondernemerschap is bovendien een begrip dat je vanuit veel verschillende perspectieven en invalshoeken kunt benaderen. Het is ook een relatief jong begrip. In Nederland komt de beweging richting meer sociaal ondernemerschap vooral van onderop. Pas sinds kort is er aandacht vanuit de overheid en begint de sector zich te organiseren.

De ontwikkelingen gaan nu wel snel. Belangrijke mijlpalen zijn de oprichting van platformorganisatie Social Enterprise NL in 2012, de publicatie van het SER-advies over sociale ondernemingen in 2015 en de ontwikkeling van een Code Sociale Ondernemingen in 2017/18. Toch is de sociale onderneming in Nederland nog altijd niet gekoppeld aan een juridische definitie. Dat alles maakt sociaal ondernemerschap een lastig begrip.

Voor dit document stellen we dat twee elementen de kern van sociaal ondernemerschap vormen: het moet gaan om zelfstandig ondernemerschap, en de centrale doelstelling van de onderneming moet gericht zijn op het oplossen van een maatschappelijk probleem. Uitgaande van deze kern, willen we met dit document studenten, docenten, ondernemers en andere belangstellenden helpen om grip op het begrip te krijgen.

Dat doen we als volgt. In hoofdstuk 2 plaatsen we sociaal ondernemerschap in een aantal grote kaders. We verbinden het met de participatiesamenleving en met nieuwe visies op de economie. We gaan ook kort in op de geschiedenis van het begrip.

Daarna volgt het hoofddeel van dit document (hoofdstukken 3 t/m 7), waarin we je met behulp van vijf kerncomponenten en bijbehorende vragen langs de belangrijkste inzichten en invalshoeken rond sociaal ondernemerschap leiden (tabel 1).



**Tabel 1 Kerncomponenten en vragen rond sociaal ondernemerschap**

<b>Kerncomponent</b>	<b>Vraag</b>	<b>Antwoordrichtingen</b>	<b>Hoofdstuk</b>
Doel en eenheid	Waarom bestudeer je het begrip: ben je vooral geïnteresseerd in ondernemer, onderneming of ondernemerschap?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onderneming (bedrijf)</li><li>• Ondernemer (persoon)</li><li>• Ondernemerschap (proces / vaardigheden)</li></ul>	3
Definitie	Wat voor definitie van sociaal ondernemerschap zoek je?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wetenschappelijke definitie</li><li>• Werkdefinitie voor Nederlandse praktijk</li><li>• Juridische definitie</li></ul>	4
Referentiekader	Ten opzichte van welke andere begrippen wil je sociale ondernemingen plaatsen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verschil met maatschappelijk verantwoord ondernemen</li><li>• Verschil met burgerinitiatief</li><li>• Verschil met inclusief ondernemen</li><li>• Verschil met sociale firma</li></ul>	5
Typen	Op welke manier wil je verschillende typen sociale ondernemingen onderscheiden?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Typologie naar ontstaan</li><li>• Typologie naar ondernemerschapsdimensie</li><li>• Typologie naar impactgebied</li><li>• Typologie naar reikwijdte ambitie</li></ul>	6
Toegevoegde waarde	Hoe kun je de toegevoegde waarde van sociale ondernemingen laten zien?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Theorie: veranderingsleer</li><li>• Praktijk: impactmeting</li></ul>	7

In hoofdstuk 8 gaan we vervolgens in op de actuele stand van zaken in de sector in Nederland. We sluiten af met een lijst van begrippen en een serie tips om verder te lezen.

# 2

## HET KADER: OVER MICROKREDIET, DONUTS EN DE PARTICIPATIESAMENLEVING

Waarom zijn bedrijven op aarde? Sociaal ondernemers geven op die vraag een ander antwoord dan traditionele ondernemers. Ze streven vaak naar een ander soort economie en samenleving, maar tegelijk functioneren ze met hun bedrijf binnen dezelfde kaders als 'reguliere' ondernemers.

Die kaders waarin je ondernemerschap in Nederland kunt plaatsen, staan in dit hoofdstuk centraal. We beginnen met het maatschappelijke kader. Sociale ondernemingen bespreken we als een van de actoren die invulling geven aan de participatiesamenleving. Vervolgens zoomen we in op het economische kader. Hier gaat het om de rol van sociale ondernemingen als voorlopers van een 'nieuwe economie', die ook wel betekenis-economie wordt genoemd. Tot slot bespreken we het kader dat de duurzaamheidsdoelstellingen (Sustainable Development Goals of SDG's) van de Verenigde Naties vormen. Maar eerst gaan we kort in op de geschiedenis van het begrip sociaal ondernemerschap.

## 2.1 Sociaal ondernemerschap: een kort historisch overzicht

Vormen van sociaal ondernemerschap hebben altijd bestaan, zo stellen verschillende onderzoekers. Historische personen als Franciscus van Assisi of Florence Nightingale worden wel eens vroege voorbeelden van *social entrepreneurs* genoemd (Bornstein & Davis, 2010, p. 2). Ook de achttiende-eeuwse Britse wetenschapper Adam Smith, een grondlegger van de economische wetenschap, wordt in verband gebracht met sociaal ondernemerschap. Smith beargumenteert in *The theory of moral sentiments* dat het eigenbelang moet worden gezien in relatie tot 'morele sentimenten' en verantwoordelijkheden die mensen hebben (Smith, 1759). Met die combinatie tussen morele motieven en de vrije markt hebben ook de sociale ondernemers van nu te maken (zie ook Dagevos, Kiers, Kors, & Verhagen, 2015).

Als begrip komt sociaal ondernemerschap (*social entrepreneurship*) pas in de tweede helft van de twintigste eeuw echt in gebruik. Dat begint in de jaren tachtig in de Verenigde Staten, waar de Ashoka Foundation met oprichter Bill Drayton als pionier fungeert. Ashoka bevordert sociaal ondernemerschap onder meer door mensen met innovatieve sociale ideeën financieel en praktisch te ondersteunen. Ook onderzoek naar sociaal ondernemerschap komt vanuit de VS op gang. De bekendste pionier is Greg Dees. Hij probeert het begrip te definiëren en onderscheidt als eerste verschillende 'denkscholen' in het debat rond sociaal ondernemerschap (zie o.a. Dees & Anderson, 2006).

In de jaren negentig wordt de term ook in Europa populair, te beginnen in Groot-Brittannië. Daar voert de Labour-regering van Tony Blair beleid dat *the third way* als uitgangspunt heeft: niet links of rechts, maar met het beste van beide benaderingen. Een belangrijke rol daarin is weggelegd voor *the third sector*, een nieuwe omschrijving van de sector waarin organisaties actief zijn die niet op winst gericht zijn. Deze derde sector bestaat naast de twee traditionele sectoren: de markt (private sector) en de staat (publieke sector). Diverse studies, maatregelen en initiatieven in de Britse context bieden sindsdien ruimte aan de derde sector, en dus ook aan sociaal ondernemerschap. Misschien wel de belangrijkste maatregel is het mogelijk maken van een nieuwe rechtsvorm voor ondernemingen met maatschappelijke doelstellingen: de *Community Interest Company* (CIC).

Na Groot-Brittannië verspreidt het begrip sociaal ondernemerschap zich in de afgelopen twee decennia verder door Europa. De Europese Commissie is hierbij een belangrijke aanjager, onder meer door het Social Business Initiative EU (2011) te starten, een stimuleringsprogramma dat veel onderzoek en internationale netwerkvorming mogelijk maakt. Hieruit ontstaat onder meer de expertgroep GECES, die probeert overzicht te creëren rondom het begrip.

Bij het grote publiek komt het begrip sociaal ondernemerschap in 2006 in de belangstelling, als de voorzitter van het Nobelcomité verklaart: *'De Nobelprijs voor de Vrede 2006 wordt toegekend aan Muhammad Yunus en de Grameen Bank, voor hun inspanningen om van onderop economische en sociale ontwikkeling tot stand te brengen.'*

Dat de Nobelprijs voor de Vrede naar een bank en haar oprichter gaat, komt voor veel mensen onverwacht. Maar de Grameen Bank is niet zomaar een bank en Yunus niet zomaar een bankier. Yunus, een econoom uit Bangladesh, was met de Grameen Bank al sinds 1983 bezig om een maatschappelijk probleem op te lossen. Een heel groot deel van de bevolking van Bangladesh was arm en had geen toegang tot leningen om bijvoorbeeld een eigen bedrijfje te beginnen. De Grameen Bank begon daarom met het verstrekken van microkredieten: kleine leningen die mensen in een rustig tempo weer konden afbetalen. Op het moment dat de Nobelprijs in 2006 wordt toegekend, heeft de bank al aan zo'n zeven miljoen mensen kredieten verstrekt. De leningen van gemiddeld 100 dollar gaan voor 95% naar vrouwen (Nobelprize.org, 2014). Sinds de toekenning van de prijs wordt de Grameen Bank internationaal beschouwd als een belangrijk voorbeeld van een sociale onderneming en Muhammad Yunus als een invloedrijke denker rond sociaal ondernemerschap.

De toekenning van het Nobelcomité betekent veel voor de bekendheid van sociaal ondernemerschap wereldwijd. Na 2006 komt de ontwikkeling in een stroomversnelling. Ook in Nederland is sociaal ondernemerschap sindsdien in opkomst. Er komen steeds meer sociale ondernemingen bij, er ontstaat een platformorganisatie, steeds meer gemeenten hebben er aandacht voor en er wordt veel over geschreven.

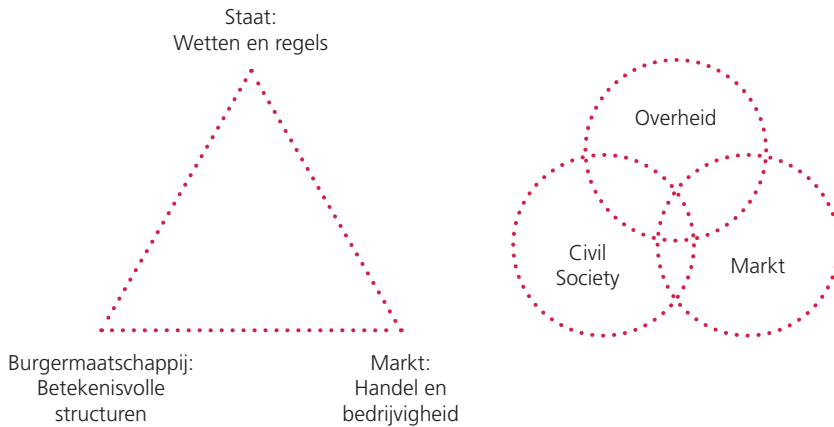
## 2.2 Opkomst van de participatiesamenleving

In Nederland past de opkomst van sociaal ondernemerschap goed bij de veranderende inrichting van de samenleving in deze periode. Dit proces wordt door velen de overgang van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving genoemd. De term participatiesamenleving krijgt een belangrijke plaats in maatschappelijke discussies als de koning deze in de Troonrede van 2013 gebruikt. Het principe houdt in 'dat de overheid voortaan uitgaat van de eigen kracht en zelfredzaamheid van individuen. (...) Met de overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving trekt de overheid zich terug uit bepaalde activiteiten en sectoren' (Abu Ghazaleh, Hogenstijn, Meerman, Zinsmeister, & Ballafkih, 2017, p. 23). Over de opkomst van de participatiesamenleving is veel geschreven (zie bijvoorbeeld Putters, 2014; Delsen, 2016), ook in relatie tot sociale ondernemingen (zie bijvoorbeeld Sterk, Specht, & Walraven, 2013).

Sociale ondernemingen hebben een belangrijke plek in de participatiesamenleving, omdat ze fungeren als hybride organisaties (zie Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Karré & Mossel, 2017; Karré, 2018). Hybride duidt letterlijk op 'van gemengde afkomst'. Voor sociale ondernemingen betekent dit dat ze opereren op het punt waar de drie sectoren overheid, markt en *civil society* elkaar raken. Andere benamingen voor deze laatste sector zijn non-profit sector, civic sector, third sector, maatschappelijk middenveld of burgermaatschappij.

Je kunt de verhouding tussen de drie sectoren schetsen in de vorm van een driehoek of een drietal deels overlappende cirkels (figuur 2.1). In de 'democratische driehoek' (Zijderveld, 1999) ligt de nadruk op de vraag hoe staat, markt en burgermaatschappij elkaar bespelen vanuit hun eigen uitgangspunt. De cirkels van het multi-stakeholdermodel leggen meer de nadruk op de overlap in activiteiten en doelen.

**Figuur 2.1 De democratische driehoek en het multi-stakeholdermodel**



Bronnen: Gebaseerd op Zijderveld, 1999 en Ridley-Duff & Bull, 2016

Wat is nu de rol van sociale ondernemingen in deze modellen van de inrichting van de samenleving? De overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving betekent dat de overheid zich terugtrekt van een aantal taken. In de driehoek betekent dit dat de overheid meer ruimte overlaat in het midden. Over het ontstaan van die ruimte kun je verschillende politieke en ideologische opvattingen hebben. De een vindt dat de overheid bepaalde taken hoort uit te voeren en niet aan de markt kan overlaten, de ander vindt het juist een goede zaak als de markt en de burger meer ruimte krijgen. Maar hoe je het ontstaan van die ruimte in het midden ook interpreteert, feit is dat sociale ondernemingen de mogelijkheid hebben die ruimte in te vullen. Ze vervullen dan taken die eerder (deels) door de overheid werden uitgevoerd, zoals het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De overheid heeft dan ook belang bij sociaal ondernemerschap, omdat het gaat om sociale doelen die de overheid nog altijd nastreeft. De Bestuurskundigen Schulz, Van der Steen en Van Twist interpreteren dit als volgt: 'De praktijk die wij waarnemen, is dat (...) sociale doelen steeds meer via commercieel ondernemerschap worden bereikt. Dat levert een bijdrage aan de uitvoering van wat in de afgelopen decennia steeds meer als een publieke taak is gedefinieerd. Het is daarom zaak sociaal ondernemerschap niet alleen af te zetten tegen commercieel ondernemerschap, maar vooral te bezien tegen het licht van overheidsdienstverlening' (Schulz, Van der Steen, & Van Twist, 2013, p. 116).