

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

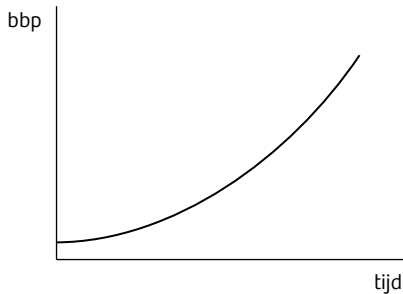
Het overgrote deel van de vierdejaars studenten commerciële economie bleek niet eerder nagedacht te hebben over het doel van de economie. Dat deze basisvraag niet aan de orde komt, is een teken dat er bij die studie vooral vanuit één perspectief naar de economie gekeken wordt. Dit ‘oude’ of klassieke 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:

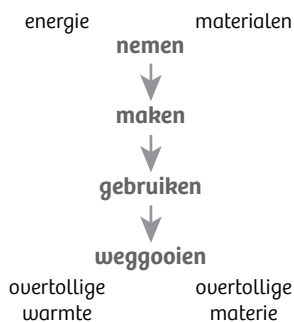
1. Economische groei is het belangrijkste doel. Die groei wordt uitgedrukt in geld en de belangrijkste indicator is het bruto binnenlands product (bbp). Dat is simpel gezegd al het geld dat in een land wordt verdiend bij elkaar opgeteld.
2. Als je het hebt over waarde, dan bedoel je financiële waarde, 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).



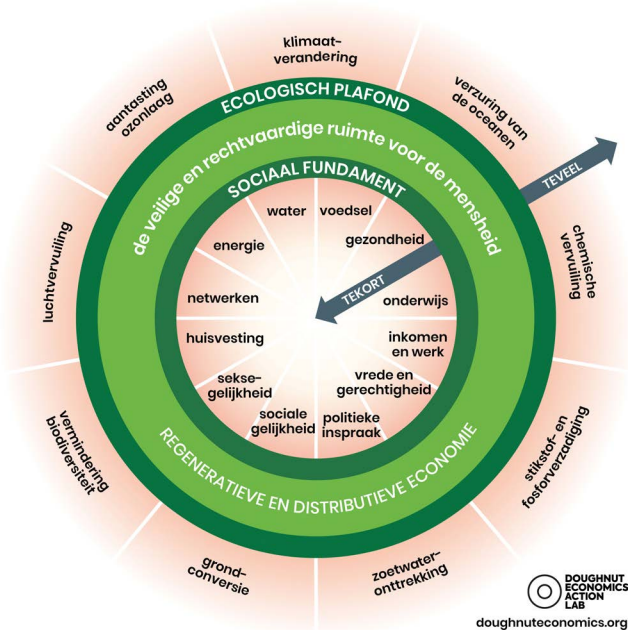
FIGUUR 1.3 Lineaire economie⁶

4 Bron figuur: Raworth, 2017, p. 43

5 Raworth, 2017, p. 201

6 Bron figuur: Raworth, 2017, p. 202

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

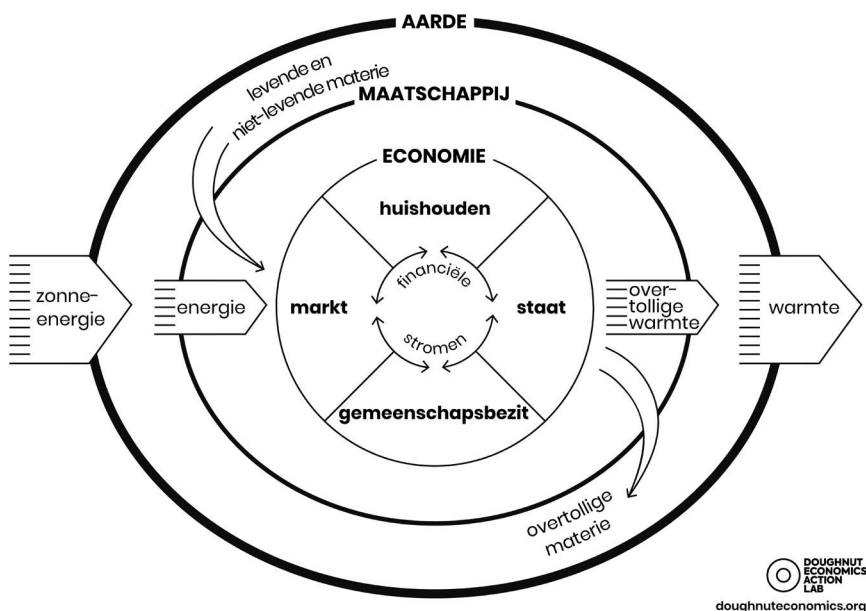
De donut geeft dus op twee manieren grenzen aan: het sociale fundament aan de binnenkant en het ecologisch plafond aan de buitenkant. Raworth heeft uitgewerkt hoe we er voorstaan met betrekking tot die grenzen, voor

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 eeuwse 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 ‘ingebodde 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 ingebodde 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)