

Sociaal ondernemen in theorie en praktijk

Voor een goede zaak



Marianne Dagevos
Jiske Kiers
Jillis Kors
Petra Verhagen



uitgeverij
coutinho

Voor een goede zaak

Website

Bij dit boek hoort online studiemateriaal.

Ga naar www.coutinho.nl/vooreengodezaak en log in met je Coutinho-account. Activeer vervolgens onderstaande code. Hierna heb je onbeperkt exclusieve toegang tot het materiaal.

Voor een goede zaak

Sociaal ondernemen in theorie en praktijk

Marianne Dagevos

Jiske Kiers

Jillis Kors

Petra Verhagen

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2015

© 2015 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: IndionDesign, Didam

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0456 5

NUR 800

Voorwoord

Waarom is er in Nederland toch zo'n kunstmatig onderscheid tussen maatschappelijke instellingen en bedrijven? Waarom delen we het onderwijs in in sociale studies en economische studies en zetten we schotten tussen die richtingen? Terwijl we dit doen, bewegen bedrijven, instellingen, burgers en ook overheden steeds meer naar elkaar toe en zoeken ze samenwerking om maatschappelijke kwesties aan te pakken. Steeds meer ondernemingen spelen een rol in het bevorderen van maatschappelijk welzijn, en steeds meer ondernemers drukken hun meerwaarde uit in een optelsom van sociaal, economisch en ecologisch rendement.

Vragen en constateringën als deze vormden het uitgangspunt voor dit boek: een ontdekkingstocht naar het fenomeen van sociaal ondernemen in de veranderende Nederlandse samenleving. Dit boek is een pleidooi om in onderwijs en beroepsperspectief de traditionele grenzen tussen economische, sociale, culturele en bestuurskundige domeinen te laten vervagen ten gunste van ondernemerschap. Want ondernemerschap, vernieuwing en samenwerking bindt professionals die, vanuit allerlei achtergronden, betrokken zijn bij sociaal ondernemen. En dat worden er steeds meer in Nederland.

Voor ieder die bij wil dragen aan 'een goede zaak' of meer over dat onderwerp wil weten, is dit boek. Voor netwerkers op het breukvlak van business en samenleving. Voor mensen die ervan uitgaan dat businessinnovatie en sociale innovatie elkaar versterken.

Dankwoord

Dit boek is het resultaat van cocreatie. Heel veel mensen leverden bijdragen om het te maken zoals het nu is. Allereerst een woord van dank aan de sociaal ondernemers die met hun verhalen de veelkleurige praktijk van sociaal ondernemen demonstreren. Daarnaast dank aan adviseurs en deskundigen die extra informatie en inzichten hebben geleverd. Voorts dank aan coauteur Jillis Kors en de studenten Cynthia Taal en Ruth aan de Stegge, voor hun bijdrage aan hoofdstuk 6. Dank aan coauteur Jiske Kiers voor haar bijdrage aan hoofdstuk 8. We danken Ralph Goossens voor het meedenken en meelesen. Ten slotte danken we Rory Ridley-Duff en Mike Bull voor het schrijven van *Understanding Social Enterprise*, een boek dat inspiratiebron en kompas voor ons is geweest. Alle teksten in dit boek zijn geschreven door Marianne Dagevos en geredigeerd en georganiseerd door Petra Verhagen. Maar dit was nooit mogelijk geweest zonder alle andere *co-creators*, die we hierna bij naam noemen.

Sociaal ondernemers:

- GreenWish – Rinske van Noortwijk
- Strawberry Earth – Mette te Velde en Esther Verwijs
- Thuisafgehaald – Marieke Hart en Anne van Arkel
- Tony's Chocolonely – Nicole van de Velde
- Vandebron – Aart van Veller
- Taxi Electric – Ruud Zandvliet
- Driekant – Henk Smit
- Specialisterren – Sjoerd van der Maaden
- Moyee Coffee – Guido van Staveren van Dijk en Wietske de Bruin
- Peerby – Hugo van der Spek en Ieteke Schouten
- Hotspot Hutspot – Bob Richters
- Waka Waka – Maurits Groen en Emma Olde Bijvank
- WeHelpen – Dorine Snel
- Schoongewoon – Remmelt Schuurman
- Ctaste – Sandra Ballij

Adviseurs:

- Sil de Graaf, Start Foundation
- Jeffrey Prins, Stichting Doen
- Erik Arkesteijn en Frank van Bussel, Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij
- Silvia de Ronde Bresser, Kracht in NL
- Stefan Panhuijsen, Social Enterprise NL
- Lex Huis in 't Veld en Aike Hoekstra, PwC
- Lonneke Craemers, Dutch
- Marlon van Dijk, Sinzer

Wagenberg/Steenderen, voorjaar 2015

Marianne Dagevos

Petra Verhagen

Website

www.coutinho.nl/vooreengoedezaak

Bij dit boek hoort een website met studiemateriaal. Hierop vind je boxen met casuïstiek en achtergrondinformatie, opdrachten, een begrippenlijst, voorbeelden van businessmodel-canvaslijsten met voorbeelden van Nederlandse sociaal ondernemingen en links naar verschillende websites.



Inhoud

	Inleiding	15
	DEEL I	
	Macroniveau	
	Inleiding deel I: Belangrijke begrippen	21
1	Ordenen en herordenen	25
	Sociaal ondernemen in de Nederlandse context	
	<i>Case: Greenwish</i>	
1.1	Inleiding	27
1.2	Het publieke domein: de (verzorgings)staat	29
1.2.1	Kenmerken	30
1.2.2	Vier functies	30
1.2.3	Bezwaren van de verzorgingsstaat	35
1.2.4	Hardnekkige problemen	36
1.3	Het economische domein: de markt	37
1.3.1	Kenmerken	37
1.3.2	Zelfstandig ondernemerschap	39
1.4	Het sociale domein: de civil society	41
1.4.1	Kenmerken	41
1.4.2	Vrijwilligerswerk binnen formele organisaties	41
1.4.3	Informele groepen	42
1.5	Een nieuwe maatschappelijke ordening	43
1.5.1	De improvisatiemaatschappij	44
1.5.2	De energieke samenleving	45
1.5.3	De doe-het-samen-maatschappij	45
1.5.4	De doe-democratie	47
1.5.5	Nieuwe term	48
1.6	De drie decentralisaties	48
1.7	Confrontaties	50
1.7.1	Overheid	50
1.7.2	Bedrijfsleven	51
1.7.3	Civil society	53
1.7.4	Sociaal ondernemingen en platforms	54
1.8	Samenvatting	56

2	Ondernemen en sociaal ondernemen	59
	Visies en definities in internationaal perspectief	
	<i>Case: Strawberry Earth</i>	
2.1	Inleiding	61
2.2	Ondernemen in historisch perspectief	62
2.2.1	Makelen en bemiddelen	62
2.2.2	Organiseren en beheren	63
2.2.3	Doorbreken en vernieuwen	63
2.2.4	Overleven	64
2.2.5	Ondernemen als dynamisch proces	64
2.3	Ondernemen in wetenschappelijk perspectief	65
2.4	Sociaal ondernemen	68
2.4.1	Ontstaan van het fenomeen	68
2.4.2	Containerbegrip	69
2.4.3	Drie contexten	69
2.5	De definitiekwestie	77
2.5.1	Uiteenlopende definities	77
2.5.2	Analyse	78
2.6	De hybriditeit van sociaal ondernemen	79
2.6.1	Samenwerking en synergie	81
2.6.2	Het multi-stakeholdermodel	82
2.6.3	Politiek speelveld en kritisch debat	84
2.7	Samenvatting	85

DEEL II

Mesoniveau en microniveau

	Inleiding deel II: Sociaal ondernemen en sociaal en ethisch kapitaal	89
--	---	-----------

3	Kiezen en coördineren	99
	Sociaal ondernemen en management	
	<i>Case: Thuisafgehaald</i>	
3.1	Inleiding	100
3.2	De verhouding tussen (sociaal) ondernemerschap en management	101
3.2.1	(Sociaal) ondernemerschap versus management	102
3.2.2	Relevante managementkwesties	103
3.3	De keuze voor een rechtspersoon en bestuursstructuur	104
3.3.1	Rechtspersonen en -vormen in Nederland	104
3.3.2	Buitenlandse voorbeelden	106

3.4	Leiderschap in sociaal ondernemingen	107
3.4.1	Procesbenadering	107
3.4.2	Leiderschapstheorieën en hun betekenis voor sociaal ondernemerschap	107
3.5	Strategisch management	108
3.5.1	Visies op strategievorming	110
3.5.2	Fasen in het voorschrijvende proces van strategievorming	113
3.6	Human Resource Management (HRM) in sociaal ondernemingen	118
3.6.1	Het belang van stakeholders	118
3.6.2	Overzicht van HRM-activiteiten	119
3.6.3	HRM-aanpak en perspectieven	121
3.6.4	Formele en psychologische contracten	123
3.6.5	HRM verantwoorden	124
3.7	Samenwerken	125
3.7.1	Een gedeelde ambitie	126
3.7.2	Recht doen aan belangen	127
3.7.3	Persoonlijke relaties	129
3.7.4	Een professionele organisatie	130
3.7.5	Een betekenisgevend proces	132
3.8	Samenvatting	134
4	Merken en verhalen	135
	Sociaal ondernemen en marketing	
	<i>Case: Tony's Chocolonely</i>	
4.1	Inleiding	137
4.2	De ontwikkeling van marketing	137
4.2.1	Marketing van diensten	138
4.2.2	Merken	139
4.3	Marketing voor sociale doeleinden	143
4.3.1	Sociale marketing	143
4.3.2	Goededoelenmarketing	143
4.4	Inzet van sociaal en ethisch kapitaal	143
4.4.1	Branding	143
4.4.2	Belofte(s) waarmaken	145
4.5	Internal branding	145
4.5.1	Het merk definiëren	146
4.5.2	Het merk positioneren	146
4.5.3	Merkwaarden bepalen	147
4.5.4	Mission statement formuleren	149
4.6	Branding en imago	150
4.6.1	Imago-ontwikkeling	151
4.6.2	Merkwaarden in relatie tot een sterk imago	153

4.7	Branding in relatie tot het MKB	154
4.7.1	Persoonlijke analyse van markt en samenleving	154
4.7.2	Persoonlijk contact met stakeholders	155
4.8	Het belang van storytelling	156
4.8.1	Typen verhalen	157
4.8.2	Narratieve elementen	158
4.8.3	Het proces van storytelling	159
4.9	Contentmarketing en free publicity	160
4.10	Relatiemarketing: doelgroepen en stakeholders	161
4.11	Samenvatting	164
5	Modelleren en bekostigen	167
	Sociaal ondernemen en financiering	
	<i>Case: Vandebron.nl</i>	
5.1	Inleiding	170
5.2	Beschrijving van de startende (sociaal) onderneming	170
5.2.1	Een (sociaal) ondernemingsplan	170
5.2.2	Een (nieuw) businessmodel	172
5.3	Visies op (macro-)economie	174
5.3.1	Alternatieve beschrijvingen van de (macro-)economie	175
5.3.2	Nieuwe businessmodellen en nieuwe verdienmodellen	176
5.4	Financieel plan	180
5.4.1	Begroting en beginbalans	180
5.4.2	Kostprijsberekening	185
5.4.3	Prijsbeleid	188
5.4.4	Financieel management	192
5.5	Financiering	196
5.5.1	Diverse vormen van financiering	197
5.5.2	Verwachtingen van investeerders	205
5.5.3	Financiers overtuigen: de pitch	206
5.6	Samenvatting	208
6	Evalueren en impact meten	211
	Sociaal ondernemen en verantwoording	
	<i>Case: Taxi Electric</i>	
6.1	Inleiding	213
6.2	Het rendement van (sociale) interventies	214
6.3	Verantwoording: integrale rapportage van bedrijfsresultaten	216
6.3.1	GRI: een internationaal kader	216
6.3.2	Impactanalyse van de NS	218
6.3.3	De MAEXchange	219

6.4	Evaluatie en impactmeting	219
6.4.1	Het belang van een evaluatieontwerp	220
6.4.2	Het verhaal en/of de cijfers	224
6.4.3	De uitvoering van de evaluatie in stappen	225
6.4.4	Methodieken om impact te meten	227
6.4.5	Gevolgen van evaluatie en impactmeting	232
6.5	Samenvatting	233

DEEL III

Macro-, meso- en microniveau komen samen

Inleiding deel III: De sociaal onderneming als intermediair en verbinder	237
---	-----

7	Signaleren en vernieuwen	239
	Sociaal ondernemen en verantwoording	

Case: Driekant Ambachtscentrum

7.1	Inleiding	241
7.2	Basiscategorieën van maatschappelijke kwesties	241
7.2.1	Ontwikkelingssamenwerking	242
7.2.2	Werkgelegenheid	244
7.2.3	Duurzaamheid	246
7.2.4	Leefbaarheid	247
7.2.5	Zorg en gezondheid	251
7.3	Cornucopia: maatschappelijke overvloed benutten	251
7.3.1	Verhalen en verbeelding	253
7.3.2	Goede ideeën	253
7.3.3	Creativiteit	254
7.3.4	Deskundigheid en kennis	255
7.3.5	Burgerkracht en inzet	256
7.3.6	Materialen en hernieuwbare energie	257
7.3.7	Consumenten	259
7.3.8	Space, skills, stuff and services	260
7.3.9	Gemeenschapsgeld	263
7.3.10	Geld	263
7.4	Samenvatting	264

8	Typeren en profileren	265
	Sociaal ondernemen en professionalisering	
8.1	Inleiding	265
8.2	Beschrijving van de typen	265
8.2.1	Social nurturers – werkgelegenheid	266
8.2.2	Social traders – ontwikkelingssamenwerking	267
8.2.3	Social connectors – leefbaarheid	268
8.2.4	Social innovators – duurzaamheid	269
8.3	De vier typen ondernemingen in het businessmodel-canvas	272
8.3.1	Casebeschrijving social nurturers	273
8.3.2	Casebeschrijving social traders	278
8.3.3	Twee casebeschrijvingen van social connectors	282
8.3.4	Casebeschrijving social innovators	288
8.4	Blik op de toekomst	292
	Begrippenlijst	295
	Literatuur	311
	Fotoverantwoording	319
	Register	321
	Over de auteurs	333

Inleiding

Humans are ingenious, adaptive, clever. We also have moral capacity, compassion for life, and an appetite for justice. We now need to more fully engage these gifts to make economic life more socially just and environmentally responsible, and less destructive to nature and the commons that sustain us.

Yvon Chouinard & Vincent Stanley (The responsible company)

Het ene moment heb je er nooit van gehoord, het andere moment heeft iedereen het erover: sociaal ondernemen, sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen. Waar komt zo'n begrip opeens vandaan? Gaat het over een nieuw fenomeen of is het een oud verschijnsel in een nieuw jasje? Wat betekent het eigenlijk: sociaal ondernemen? Op welke terreinen heeft het betrekking en wat betekent het voor mij, als student in een sociale, economische, bestuurskundige of andere richting, of als belangstellende, misschien ondernemer in spe?

Met dit soort vragen in je achterhoofd heb je misschien dit boek opengeslagen en doorgebladerd. Op zoek naar antwoorden op die vragen, geïnteresseerd in maatschappelijke ontwikkelingen, misschien zelfs met het plan om zelf sociaal ondernemer te worden of bij een sociaal onderneming te gaan werken.

Over sociaal ondernemen is de laatste jaren veel geschreven en gesproken; steeds meer ondernemingen noemen zich sociaal onderneming of 'social enterprise'. Dit boek is het eerste boek in het Nederlands waarin zowel theorie als praktijk van sociaal ondernemen uitgebreid aan de orde komt. Je treft hier een compleet overzicht van de ontwikkelingen waarbinnen sociaal ondernemerschap begrepen kan worden en van de discussies die zich rondom sociaal ondernemen afspelen. Dat noemen we de theorie. Daarnaast komt ook de praktijk van sociaal ondernemingen uitgebreid aan de orde, met nadruk op de Nederlandse context. Vanzelfsprekend werken theorie en praktijk op elkaar in, en die wisselwerking is op dit moment volop aan de gang in Nederland. Door met dit boek aan de slag te gaan, kun je gaan deelnemen aan die wisselwerking, kun je gaan meedenken, meepraten en meedoen met sociaal ondernemen en ontdekken wat deze vorm van ondernemen voor onze samenleving kan betekenen.

Het fenomeen sociaal ondernemen wordt in dit boek vanuit twee gezichtspunten bekeken en besproken. Het eerste gezichtspunt is het macroniveau of het niveau van de maatschappelijke en wetenschappelijke context. Het idee daarachter is dat sociaal ondernemen niet zomaar als nieuw fenomeen uit de lucht komt vallen maar dat het ingebed is in een kader van maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen waar als het ware ruimte kwam voor dit fenomeen.

meen. Het past in een proces, in een zoektocht naar hoe een samenleving het beste georganiseerd kan worden en hoe deze organisatie of ordening wetenschappelijk en analytisch geduid kan worden. Vanuit dat gezichtspunt is sociaal ondernemen een concept dat in een bepaalde context betekenis krijgt.

Het tweede gezichtspunt is het meso- en microniveau, de niveaus van de onderneming en de ondernemer. Het idee daarachter is dat sociaal ondernemen behalve een concept ook een praktijk is, een manier van leven en werken die een of meer personen (de sociaal ondernemers) in het dagelijkse leven vormgeven, aanpassen en verder ontwikkelen.

Natuurlijk grijpen die niveaus in elkaar. Het (theoretisch) concept wordt uitgewerkt op basis van voorbeelden uit de praktijk; de ondernemers in de praktijk maken gebruik van kennis en ervaringen die al voorhanden zijn. Toch houden we in dit boek de niveaus gescheiden omdat elk gezichtspunt antwoorden oplevert op verschillende vragen.

In het eerste deel van het boek staat het macroniveau centraal. We gaan in op vragen als: hoe is sociaal ondernemerschap in Nederland georganiseerd, welke maatschappelijke ontwikkelingen bevorderen de groei van sociaal ondernemerschap en welke belemmeren die? In hoeverre verschilt sociaal ondernemerschap van 'gewoon' ondernemerschap en hoe kun je deze verschillende vormen bestuderen? Verschilt de aandacht voor sociaal ondernemerschap per land of per continent? Het gaat in dit eerste deel dus om het concept, de context en het kader.

In het tweede deel komen meso- en microniveau aan bod. In een viertal hoofdstukken gaan we in op vragen als: hoe run je een sociaal onderneming, hoe maak je gebruik van marketing en communicatie, hoe krijg je de financiering rond, hoe ontwerp je een bedrijfsmodel en hoe rapporteer je over je resultaten?

In het derde deel van het boek komen de niveaus samen. We besteden daarin aandacht aan het typeren, profileren en professionaliseren van sociaal ondernemingen. We stellen dat sociaal ondernemingen op een strategische manier laveren en zich organiseren tussen maatschappelijke kwesties (problemen) enerzijds en maatschappelijke overvloed (resources) anderzijds. We gaan in op vragen als: welke maatschappelijke overvloed en resources kunnen sociaal ondernemingen benutten als ze aan de slag willen? Zijn alle sociaal ondernemingen met elkaar te vergelijken of moet worden gedifferentieerd op typen sociaal ondernemingen?

Dit boek is geen kant-en-klaarstappenplan op weg naar de ideale sociaal onderneming.

Wel komen in elk hoofdstuk opties, strategieën en afwegingen aan bod in verband met sociaal ondernemen. Al lezend krijg je antwoorden op vragen over sociaal ondernemen, maar je krijgt er vast en zeker ook weer nieuwe vragen bij.

Want de beweging om sociaal ondernemen beter te begrijpen, te bestuderen en in de praktijk te brengen, is in Nederland nog maar net uit de startblokken. Door met dit boek aan de slag te gaan, sluit je je aan bij die beweging. Je kunt op veel manieren meedoen: als belangstellende, als betrokken burger of als consument, als onderzoeker, stagiaire, medewerker, vrijwilliger, financier, adviseur of ambassadeur. En natuurlijk als sociaal ondernemer en netwerker op het breukvlak van business en maatschappij.

Opbouw van het boek

De hoofdstukken 1 tot en met 7 beginnen met een case, een beschrijving van een Nederlandse sociaal onderneming en de ondernemer(s). In hoofdstuk 8 worden vijf cases beschreven. Elke case geeft je in vogelvucht een idee van het ontstaan van de onderneming, de ontwikkelingen en de resultaten. Samen geven de twaalf cases een mooi overzicht van het Nederlandse landschap van sociaal ondernemen.

In elk hoofdstuk wordt het algemene betoog afgewisseld met inspirerende voorbeelden uit binnen- en buitenland, achtergrondinformatie en verdieping. We verwijzen in de tekst met een pictogram naar de bij dit boek horende website www.coutinho.nl/vooreengedezaak. Daar vind je nog veel meer casuïstiek en informatie. Naast voorbeelden en achtergrondinformatie vind je op de uitgebreide website suggesties voor verwerkingsopdrachten; onderwerpen die je in groepen kunt bespreken en die je verder kunt onderzoeken en kunt verwerken in een presentatie of paper.



In het laatste hoofdstuk doen we een voorstel voor verder onderzoek en verdieping. We stellen dat sociaal ondernemen, zeker in Nederland, nog in een beginstadium verkeert en verder 'uitgewerkt' en uitgeprobeerd moet worden. Dit laatste hoofdstuk is op te vatten als een uitnodiging om met die onderzoeksvragen aan de gang te gaan: in een stage, een scriptie, een onderzoeksproject of in een eigen onderneming.

Het boek sluit af met een uitgebreide begrippenlijst met relevante terminologie. Op de website zijn deze begrippen verwerkt in een begrippentrainer.

Afhankelijk van je interesse, beschikbare tijd en voorkennis, kun je dit boek als geheel, per deel en per hoofdstuk lezen en bestuderen. Er zijn wel verwijzingen tussen hoofdstukken maar elk hoofdstuk bevat voldoende theorie en praktijk over sociaal ondernemen om mee aan de slag te gaan.

Disclaimer

In dit boek en op de website zijn veel overzichten, lijsten en opsommingen opgenomen. Wij, de auteurs, hebben ons ingespannen om ons breed te informeren en veel gegevens te verzamelen, maar we pretenderen geen volledigheid. Het is

niet uitgesloten dat bepaalde informatie en/of organisaties over het hoofd zijn gezien. Jij als lezer, bent vrij om je verder in de thema's van dit boek te verdiepen en aanvullende gegevens te verzamelen. Daarnaast zijn wij ons bewust van het feit dat overzichten en gegevens snel kunnen verouderen (organisaties en ondernemingen verdwijnen, fuseren, krijgen een andere naam et cetera). We besloten niettemin om veel concrete gegevens en namen van organisaties op te nemen. Als bepaalde gegevens verouderd blijken, ben je in ieder geval op een idee gebracht en kun je je oriënteren op nieuwe, meer actuele informatie.

DEEL I

Macroniveau

Inleiding deel I

Belangrijke begrippen

In dit deel bespreken we sociaal ondernemen als een maatschappelijk fenomeen en als een beweging die verandering en vernieuwing in de samenleving brengt. Het macroniveau oftewel de maatschappelijke context en de ondernemingscontext, staat centraal. In het eerste hoofdstuk komt de Nederlandse context aan bod. In het tweede hoofdstuk richten we ons op de internationale ontwikkeling van sociaal ondernemen. We zoomen dan vooral in op ontwikkelingslanden en op Europa.

De begrippen die hier worden uitgelegd, komen uiteraard in het boek uitgebreid aan de orde. Ook in de begrippenlijst achter in het boek en op de website zijn (varianten van) deze begrippen omschreven.

Ondernemen

De laatste jaren is het werkwoord 'ondernemen' in toenemende mate gespecificeerd met bijvoeglijke naamwoorden als: maatschappelijk verantwoord, maatschappelijk betrokken, duurzaam, sociaal, zelfstandig, jong, inclusief, cultureel, en ga zo maar door. Het lijkt erop dat het werkwoord 'ondernemen' op zichzelf te algemeen en amorf wordt gevonden. Er moet nog een kwalificatie, een richtinggevend kenmerk aan worden toegevoegd. Het gevolg daarvan is wel dat (pseudo)tegenstellingen ontstaan tussen enerzijds 'gewoon', 'conventioneel' en 'commercieel' ondernemen en anderzijds 'maatschappelijk verantwoord', 'duurzaam' en 'sociaal' ondernemen. Er wordt een suggestie gewekt dat het een ethisch hoogstaander is dan het andere, maar ook dat het ethisch hoogstaandere ondernemen minder commercieel is.

Als in dit boek begrippen worden gedefinieerd en daarmee afgebakend, is dat niet om discussies over de betekenis af te kappen, maar om inzicht te geven in de huidige, veelgebruikte omschrijvingen. De meest gebruikte omschrijving is niet per se de enige juiste. In een maatschappelijke discussie kunnen betekenissen immers verschuiven.

In dit boek vatten we ondernemen op als een belangrijke activiteit of reeks van activiteiten die bijdragen aan de vormgeving van de samenleving. Ondernemen kan beschreven worden als een sociaal en economisch proces waarbij individuen, organisaties en maatschappelijke structuren op elkaar inwerken en elkaar beïnvloeden.

Sociaal ondernemen

Van sociaal ondernemen zijn heel veel omschrijvingen in omloop. We kiezen in dit boek echter niet voor een eenduidige definitie of afgebakende omschrijving. Ons uitgangspunt is juist dat sociaal ondernemen veelkleurig en veelzijdig is en dat heel veel verschijningsvormen mogelijk zijn. Wel stellen we dat de aanleiding om een sociaal onderneming te starten altijd ligt bij een maatschappelijke kwestie, meer in het bijzonder een hardnekkig probleem. Zo'n probleem is niet te herleiden tot één oorzaak. Ook is dat probleem niet afdoende op te lossen door de interventie vanuit een van de drie domeinen. En met de drie domeinen bedoelen we het publieke domein (overheid), het economische domein (markt) en het sociale domein (civil society).

Sociaal ondernemers zien de grenzen waarop overheden, bedrijven of civil society zijn gestuit bij de aanpak van zo'n maatschappelijke kwestie, en ze zien mogelijkheden om die grenzen te doorbreken of te verleggen. Het is wat pretentius om te zeggen dat sociaal ondernemingen maatschappelijke kwesties kunnen oplossen waar andere partijen hun tanden al op hebben stukgebeten, maar we kunnen wel stellen dat sociaal ondernemingen zorgen voor versnelling, kanteling en samenwerking die anders niet mogelijk was geweest. In dit boek zijn daarvan talrijke voorbeelden opgenomen.

We gebruiken de termen 'sociaal ondernemen' en 'sociaal ondernemer' in plaats van 'sociale ondernemer' omdat we sociaal niet opvatten als bijvoeglijk naamwoord maar als integraal onderdeel van de naam. Hetzelfde doen we bij het concept sociaal ondernemerschap en de organisatie: 'sociaal onderneming', ook wel aangeduid als 'social enterprise'.

Sociaal entrepreneurschap en sociaal intrapreneurschap

Om een hardnekkig maatschappelijk probleem op te lossen, kan iemand een sociaal onderneming oprichten. Dit noemen we sociaal ondernemerschap.

Er zijn nog andere strategieën mogelijk om maatschappelijke kwesties aan te pakken, zoals:

- opereren binnen bestaande organisaties en instellingen (sociaal intrapreneurschap);
- opereren binnen bestaande bedrijven (sociaal intrapreneurschap of implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen-beleid; kortweg: MVO-beleid);
- iets ondernemen als (ondernemende) burger, vrijwilliger (burgerinitiatief, vrijwilligersorganisatie);
- opereren als projectmanager en (bijvoorbeeld) een alliantie of partnerschap organiseren, zoals een publiek-privaat partnerschap: PPP (sociaal ondernemer of sociaal intrapreneur).

Bij intrapreneurschap of ‘intern ondernemerschap’ gaat het om medewerkers van een organisatie die hun rol en functie zover oprekken dat ze van een project of activiteit een onderneming maken en daarbij verschillende partners betrekken.

Dit boek is in eerste instantie gericht op de strategie van sociaal ondernemerschap, maar de geboden informatie is ook nuttig voor sociaal intrapreneurs en ondernemende burgers.

Waardecreatie

Een belangrijk begrip in het kader van ondernemen en organiseren is waardecreatie. Ondernemen gebeurt immers niet zomaar maar heeft een specifiek doel. Dit wordt vaak omschreven als ‘waarde creëren’, meestal een andere omschrijving van geld verdienen. Maar de begrippen ‘waarde’ en ‘creëren’ kunnen veel meer betekenen. Waarde kan materiële en immateriële waarde omvatten; in de managementliteratuur wordt gesproken van ‘gedeelde waarde’ (shared value). En ‘creëren’ kan verwijzen naar activiteiten van enkelingen maar ook van groepen, netwerken en stakeholders.

