

Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland

*Van 'black hole' naar een
substantiële factor in
duurzame verandering.*

Oktober 2018



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Managementsamenvatting	5
2. Van ‘niets’ naar groei en bloei: de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland	9
3. Wat vindt het ecosysteem anno 2018?	21
4. Geleerde lessen uit Nederland voor het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap	27
5. Blik op de toekomst	37
Bijlagen	
Onderzoeksverantwoording	43
Overzicht geïnterviewden	45
Literatuuroverzicht	47
Contact	50

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 158 landen met meer dan 250.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 5.000 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Voorwoord



The black hole of Europe, zo noemde toenmalig president Filippo Addari van The Euclid Network de social enterprise-sector in Nederland zes jaar geleden. Vandaag de dag is dit zwarte gat gevuld met vele kleine en (middel)grote social enterprises. Samen zorgen zij voor circa 3,5 miljard euro omzet en creëren zij meer dan 80.000 banen.¹ Dit onderzoek beantwoordt de vraag hoe de sector in Nederland in korte tijd tot bloei is gekomen en welke lessen daaruit zijn te leren. Wij hopen dat deze publicatie inzichten biedt voor het (verder) ontwikkelen van de social enterprise-sector in andere landen.

PwC ondersteunt de social enterprise-sector sinds 2012 door het inzetten van onze kennis en expertise. Wij zijn diverse partnerschappen aangegaan, doen onderzoeken in samenwerking met universiteiten, geven masterclasses en ondersteunen jaarlijks meer dan honderd social enterprises met hun strategische, financiële en/of fiscale vragen.

De social enterprises leren hierdoor van ons, maar wij leren ook enorm veel van hen. De maatschappij doet steeds nadrukkelijker en explicieter een beroep op het bedrijfsleven om een bijdrage te leveren aan het oplossen van mondiale vraagstukken. Dat komt tot uiting in een veranderende consumentenvraag, in overheidsbeleid op het gebied van bijvoorbeeld *social return* en in de door de Verenigde Naties geformuleerde *Sustainable Development Goals*, waaraan wij ook een serieuze bijdrage willen leveren. Zo hebben we in lijn met een van deze doelstellingen de ambitie om in 2030 volledig circulair te zijn. Voor ons betekent dat geen CO₂-uitstoot, geen afval en maximaal hergebruik van materialen en producten.

PwC heeft de ambitie om te bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en bij te dragen aan het oplossen van belangrijke problemen. Wij zitten in een transformatie om een *purpose-led and values-driven* organisatie te worden. Social enterprises zijn dat al vanuit hun oorsprong en daardoor helpen en inspireren zij ons in deze transformatie.

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de samenwerking van alle geïnterviewden die hun visie en waardevolle ervaringen met ons hebben gedeeld en van alle andere mensen die een bijdrage hebben geleverd. Tijdens het doen van dit onderzoek zijn wij opnieuw geïnspireerd geraakt door de gedrevenheid en het enthousiasme van de social enterprises en de stakeholders uit hun ecosysteem. Wij hopen dat dit rapport hetzelfde effect heeft op andere mensen en organisaties – nationaal en internationaal – die ook willen bijdragen aan de ontwikkeling van (het ecosysteem van) de social enterprise-sector.

Social enterprises gaan niet alle problemen in Nederland oplossen. Daarvoor zijn evenzeer het reguliere, gevestigde bedrijfsleven, ngo's, publieke organisaties en de overheid nodig. Meerdere stakeholders die we voor dit rapport hebben gesproken, zeggen te hopen dat sociaal het nieuwe normaal wordt. Met dit onderzoek geven we hieraan graag een impuls.

Namens het PwC-onderzoeksteam: Astrid van der Werf, Jitske van Hattem, Laetitia Ruppert, Marloes Tap, Pjotr Anthoni, Rhimou Bensalah en Wouter Klijn.

Renate de Lange-Snijders
Raad van Bestuur PwC Nederland en verantwoordelijk voor Corporate Responsibility

.....
¹ McKinsey&Company, Scaling the impact of the social enterprise-sector, oktober 2016.

Definities

Dit onderzoek is gebaseerd op literatuurstudie en interviews met circa veertig social enterprises en partijen in 'hun' ecosysteem. We hanteren hierbij de volgende definities:

Ecosysteem: *Het geheel aan van elkaar afhankelijke actoren en factoren die zodanig worden gecoördineerd dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio.²*

Social enterprise: *Een onderneming die een sociaal-maatschappelijke doelstelling stelt boven het maken van (financiële) winst en met een inclusieve stakeholderbenadering. Zie hoofdstuk 2 voor een uitgebreidere definitie van een social enterprise.*

Social enterprise-sector: *De verzameling van social enterprises (voor dit onderzoek) in Nederland. Strikt genomen vormen de social enterprises geen sector, maar zijn ze juist in allerlei branches actief. Als zodanig gaat het eerder om een ondernemingsvorm dan om een sector. Desalniettemin hebben we toch gebruikgemaakt van de term 'social enterprise-sector'; ten eerste omdat het eenvoudig is om op deze manier naar de gezamenlijke ondernemingen te verwijzen en ten tweede omdat we dezelfde aanduiding als sector veelvuldig zijn tegengekomen in de literatuur.*

² Leonie Oosterwaal, Erik Stam, Jan Peter van den Toren, Openbaar bestuur in regionale ecosystemen voor ondernemerschap, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2017.

1. Managementsamenvatting

De circa veertig sociale ondernemingen en geïnterviewde stakeholders bevestigen het beeld dat de social enterprise-sector zich in Nederland de afgelopen jaren sterk heeft ontwikkeld. Er is geen sprake meer van het spreekwoordelijke ‘zwarte gat’, zoals toenmalig president van The Euclid Network Filippo Addari zes jaar geleden het noemde, maar van een bloeiende sector met duizenden, vooral kleine ondernemingen die op de drempel staan van een volgende fase naar schaalvergroting. In dit onderzoek hebben we onderzocht hoe de social enterprise-sector in Nederland zich heeft ontwikkeld, welke lessen dit heeft opgeleverd en welke inzichten dit biedt voor andere landen.

De geleerde lessen zijn deels verbonden met het DNA van Nederland dat een lange traditie heeft op het gebied van ondernemen, innovatie, maatschappelijk initiatief en ‘polderen’. Ook staan deze lessen in verbinding met de economische en politieke context van het land. Daarom dienen deze lessen niet als een blauwdruk te worden gezien maar als inspiratiebron.

Drie fases in de ontwikkeling van de social enterprise-sector (hoofdstuk 2)

Op basis van onze interviews en het literatuuronderzoek zien wij drie fases in de ontwikkeling van de social enterprise-sector.³

Vóór 2012 zijn er al ondernemingen die zich verantwoordelijk voelen voor een gezonde

bedrijfsvoering, maar ook voor een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Zij profileren zich daarmee en worden als boegbeeld herkend. Het begrip ‘social enterprise’ is echter in deze **voorbereidende fase** nog vrijwel onbekend binnen Nederland. Er is nog geen georganiseerde beweging op gang waarbij andere partijen zich aansluiten.

De pioniersfase (2012 - 2014) breekt aan als een nieuwe generatie social enterprises de markt betreedt en de sector van onderop begint op te bouwen. In 2012 start ook het landelijke platform Social Enterprise NL, dat social enterprises verbindt, vertegenwoordigt, kennis deelt, werkt aan er- en herkenning, lobbyt voor de sector en eraan bijdraagt dat social enterprises zich als zodanig gaan profileren. In deze fase begint ook het ecosysteem vorm te krijgen: enkele gemeenten, bedrijven en fondsen nemen het initiatief om de sector te ondersteunen en te financieren.

De pioniersfase gaat in 2015 over in de **ontwikkelingsfase (2015 - heden)** die zich kenmerkt door een sterke groei van het ecosysteem rondom social enterprises door de komst van nieuwe sociale ondernemingen, netwerkorganisaties en platforms. Meerdere universiteiten en hogescholen verzorgen onderwijs en doen onderzoek.

³ De indeling in fases suggereert dat er sprake is van duidelijk afgebakende tijdvakken. In werkelijkheid heeft de sector zich continu ontwikkeld. De fases dienen ter verbetering van het inzicht.

De steun voor de sector vanuit vooral de gemeentelijke overheden en het reguliere bedrijfsleven neemt toe en de financieringsmogelijkheden verbeteren sterk.

De sector staat nu op een kantelpunt (hoofdstuk 3)

Volgens de door ons geïnterviewde ondernemers en partijen uit het ecosysteem staat de sector in Nederland duidelijk op de kaart, is sociaal ondernemen een factor van betekenis geworden en hebben social enterprises een duidelijke identiteit gekregen. Er is echter ook nog veel ruimte voor groei en professionalisering. We staan aan de vooravond van een volgende fase waarin de impact van de social enterprise-sector verder zal toenemen.

Geleerde lessen uit Nederland (hoofdstuk 4)

Het literatuuronderzoek en met name de interviews leveren een aantal lessen en inzichten op die (mede) verklaren waarom de Nederlandse social enterprise-sector in korte tijd een zichtbare ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Samengevat zijn dat deze zeven lessen:

1. Wacht niet op een ander, maar begin – De veelzijdige, ondernemende en innovatieve social enterprise-sector in Nederland is het resultaat

van een beweging die *bottom-up* is ontstaan: pioniers in alle groepen stakeholders zijn op eigen initiatief en vanuit eigen expertise aan de slag gegaan en hebben zich verenigd.

- 2. Werk samen en bouw een geïntegreerd ecosysteem** – Social Enterprise NL en koplopers bouwen actief aan een ecosysteem waarbij in fases steeds meer partijen (netwerken en platforms, lokale overheden, het reguliere bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstituten, financiers en consumenten) worden betrokken en zich aansluiten.
- 3. Zorg voor een vruchtbare bodem** – Netwerken, bedrijven, financiers en gemeenten zijn gestart met incubator- en acceleratieprogramma's en kennisdeling en coaching, waardoor een vruchtbare bodem is ontstaan waarop verdere groei mogelijk was en is.
- 4. Neem hindernissen weg voor social enterprises** – Ook als de social enterprise-sector *bottom-up* ontstaat, heeft de centrale en lokale overheid een belangrijke taak in het wegnemen van hindernissen, bijvoorbeeld op het gebied van aanbestedingsprocedures en het vergroten van de er- en herkenning.

5. Investeer in ontwikkeling van kennis –
Bedrijven, scholen en universiteiten zijn zich in Nederland vroegtijdig gaan interesseren voor de sector. Hun specifieke deskundigheid op bijvoorbeeld het gebied van succesvolle bedrijfsmodellen is hard nodig voor een sector in ontwikkeling.

6. Zet technologie in om sociale vraagstukken aan te pakken – Door de inzet van innovatieve technologie hebben veel Nederlandse social enterprises een bereik en impact die groter zijn dan hun omvang doet vermoeden en is hun oplossing over het algemeen relatief eenvoudig schaalbaar.

7. Durf het anders te doen en draag het uit –
De social enterprise-sector in Nederland zet vernieuwende oplossingen in de markt en draagt – gedreven door intrinsieke motivatie – een aanstekelijk en inspirerend verhaal uit. Daardoor weet de sector klanten en andere steun te mobiliseren.

Een blik op de toekomst (hoofdstuk 5)

Omdat de Nederlandse social enterprise-sector nog volop in ontwikkeling is, gaan wij in hoofdstuk vijf in op een aantal punten die relevant zijn voor de nabije toekomst. Het zijn de lessen die we nog aan het leren zijn of de uitdagingen waar een groeiende sector naar verwachting tegenaan gaat lopen.



Kromkommer

Zo'n tien procent van al het groente en fruit belandt nooit op ons bord omdat het niet mooi genoeg is, terwijl er met de smaak niets mis is. Kromkommer zet zich in om de verspilling van groente en fruit tegen te gaan en wil mensen anders laten kijken naar de kwaliteit van deze producten. Dat doet Kromkommer samen met telers, winkels, restaurants en fans. Kromkommer zet kromme groente en fruit in de spotlights met ludieke campagnes en met 'Kromkommer-producten', zoals soepen van kromme groenten en krommegroenten-spielgoed.

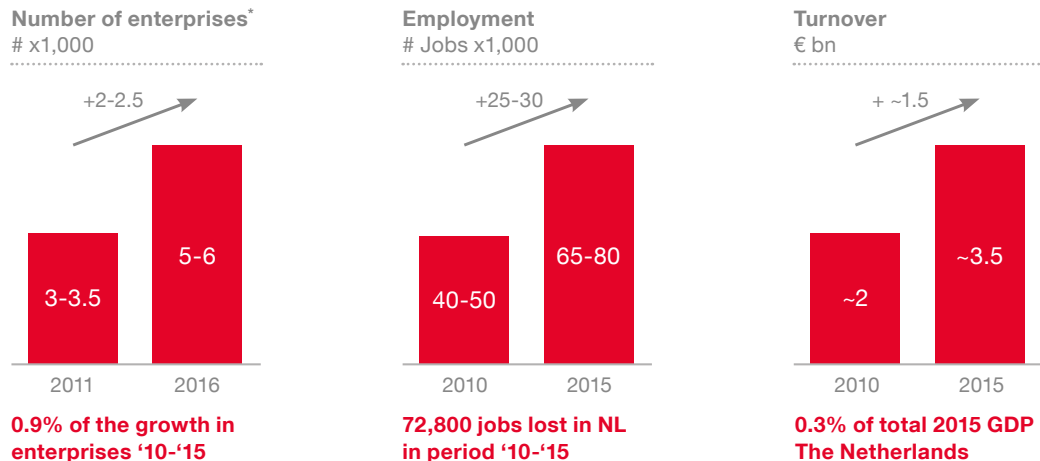


2. Van 'niets' naar groei en bloei: de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland

De Nederlandse social enterprise-sector heeft zich ontwikkeld van een sector die zeer beperkt van omvang was en niet als zodanig werd herkend, tot een sector met eigen boegbeelden die groeit en bloeit. Figuur 1 laat deze groei zien. Door het ontbreken van een label, certificering of rechtsvorm

en door het ontbreken van een eenduidige definitie van een social enterprise, zijn kerngegevens van social enterprises lastig te achterhalen. Desondanks kijken we in dit hoofdstuk naar de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland in fases, in tijd, in feiten en in cijfers.

Figuur 1 De groei van Nederlandse social enterprises (bron: McKinsey 2016).

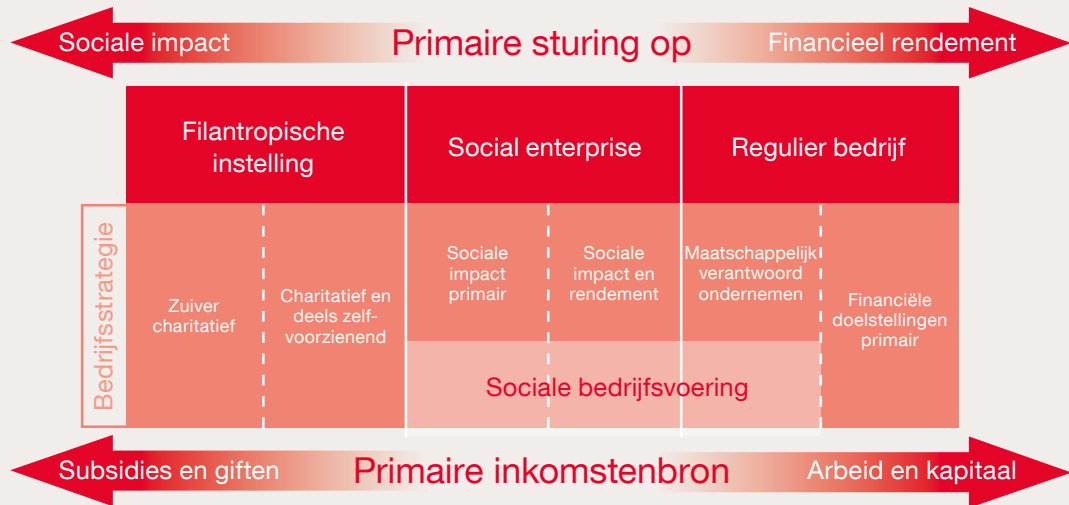


* Number of enterprises was 4,000-5,000 in 2011 rapport. Difference due to better data availability and application of 2013 EU definition. Source: Statistics Netherlands (CBS), Chamber of Commerce, McKinsey Social Enterprise survey (N=182).

Context: het maatschappelijk continuüm

Een social enterprise beweegt zich op het snijvlak van commerciële ondernemingen en de filantropie. Social enterprises stellen impact voorop, maar met een verdienmodel. Die samenhang tussen sociale impact en financiële opbrengst wordt treffend weergegeven in een zogenoemd 'maatschappelijk continuüm'. Het continuüm loopt van 'uitsluitend gericht op sociaal-maatschappelijke impact' (links) naar 'uitsluitend gericht op financieel rendement en winstmaximalisatie' (rechts). Links in het overzicht staan filantropische instellingen zoals fondsen, maatschappelijke organisaties en goede doelen en rechts de traditionele commerciële ondernemingen.

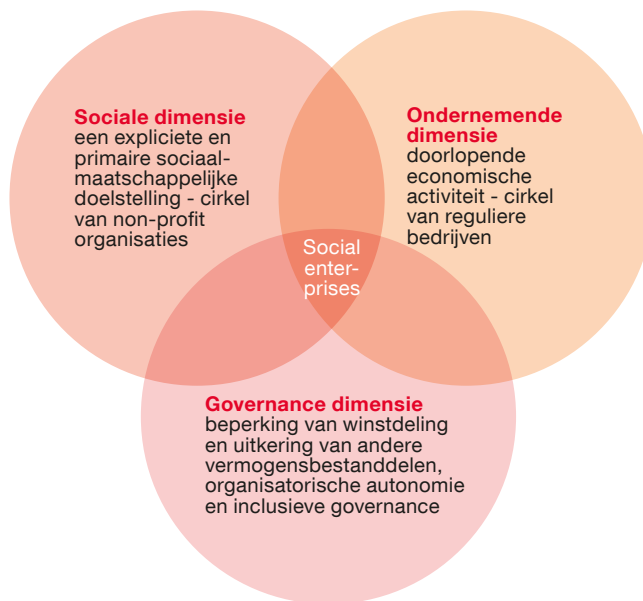
Het continuüm lijkt een tegenstelling te laten zien tussen sociaal-maatschappelijke impact en financieel rendement. Het een sluit het ander echter niet uit. Bij social enterprises wordt als het goed gaat zowel maatschappelijk rendement als financieel rendement behaald.



Definiëren van een social enterprise

Verschillende partijen in Nederland hanteren een eigen definitie van een social enterprise en leggen daarbij een bepaald accent. Veel gemeenten lijken bijvoorbeeld sociale ondernemingen vooral nog voornamelijk te definiëren in het kader van de arbeidsmarkt en arbeidsparticipatie. Vanuit PwC sluiten we aan bij de definitie zoals die wordt gehanteerd door het landelijk platform Social Enterprise NL.

Figuur 2 De drie dimensies van een social enterprise volgens de Europese Commissie.



De definitie van Social Enterprise NL is gebaseerd op de definitie van de Europese Commissie.⁴ Die bevat drie elementen of dimensies:

- 1. Sociale dimensie:** *'A social enterprise is an operator in the social economy whose main objective is to have a social impact rather than make a profit for their owners or shareholders.'*
- 2. Ondernemende dimensie:** *'It operates by providing goods and services for the market in an entrepreneurial and innovative fashion and uses its profits primarily to achieve social objectives'*
- 3. Governance dimensie:** *'It is managed in an open and responsible manner and, in particular, involves employees, consumers and stakeholders affected by its commercial activities.'*

Toen de Europese Commissie in 2012 de definitie voor social enterprises formuleerde, was ook onderdeel van de definitie dat de onderneming in zekere mate financieel zelfvoorzienend moest zijn. Dat element heeft de Europese Commissie er later uitgehaald. Social Enterprise NL sluit aan bij de drie elementen van de Europese Commissie, maar heeft het oorspronkelijke vereiste van financiële zelfvoorzienendheid wel behouden in haar definitie. De afhankelijkheid van giften of subsidies moet dus beperkt zijn. De reden daarvoor is dat de definitie anders in potentie de gehele semipublieke sector omvat. Dit is ook een belangrijk element in de lobby van Social Enterprise NL bij de overheid en de Sociaal Economische Raad (SER).

⁴ Europese Commissie, Social Business Initiative - Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, 25 oktober 2011 en A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, 2015. De definitie komt van het Social Business Initiative.

De definitie van Social Enterprise NL geeft de volgende voorwaarden voor kwalificatie als social enterprise:⁵

1. Heeft primair een maatschappelijke missie: *impact first!*;
2. Realiseert dat als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;
3. Is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of niet afhankelijk van giften en/of subsidies;
4. Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
 - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie: het vergroten van de maatschappelijke impact. Winstneming door eventuele aandeelhouders is redelijk;
 - bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;
 - fair naar iedereen;
 - bewust van haar ecologische voetafdruk;
 - is transparant.

Om wereldwijd zo veel mogelijk uniformiteit en herkenbaarheid te creëren, is het zinvol als ieder land binnen de eigen specifieke kaders (bijvoorbeeld rol van de overheid, cultuur, maatschappelijke uitdagingen) zo veel mogelijk aansluit bij de internationaal geaccepteerde principes.

Cijfers en feiten

Zoals eerder geconstateerd zijn er beperkt kerngegevens van social enterprises. Er is in Nederland een aantal belangrijke onderzoeken die meer licht werpen op de kerngegevens van de sector. Social Enterprise NL doet jaarlijks onderzoek onder haar leden en rapporteert de uitkomsten in haar *Social Enterprise Monitor*. McKinsey deed in 2011 onderzoek naar de sector en herhaalde dit in 2016.⁶ ABN AMRO heeft een onderzoek gepubliceerd in juli 2017 op basis van een eigen database die sinds 2012 wordt gevuld.⁷

McKinsey wijkt met haar definitie af van de in deze publicatie gehanteerde definitie en die van de Europese Commissie.⁸ Een bredere of smallere definitie heeft uiteraard direct gevolgen voor de cijfers. Echter, aangezien McKinsey haar vergelijkende cijfers baseert op eenzelfde definitie, kan er in ieder geval informatie uit worden afgeleid over de ontwikkeling van de sector.

Het aantal social enterprises is sterk gegroeid

Uit het onderzoek van McKinsey blijkt een significante groei van het aantal social enterprises in vijf jaar. Sinds het eerste onderzoek in 2011 zijn er nog zo'n 3.000 social enterprises gestart en zijn ongeveer 700 ondernemingen gestaakt. Daardoor is de groep gegroeid tot 5.000 á 6.000 ondernemingen

⁵ <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/definitie>

⁶ McKinsey&Company, Scaling the impact of the social enterprise-sector, oktober 2016, en Opportunities for the Dutch Social enterprise-sector, 2011.

⁷ ABN AMRO, De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen, juli 2017.

⁸ McKinsey hanteert in het onderzoek een social enterprise-definitie die op vier elementen afwijkt van de definitie van de Europese Commissie:

- de organisatie dient meer dan 50% van de inkomsten te behalen uit commerciële activiteiten;
- onderdelen van traditionele commerciële bedrijven (zoals ASN Bank en Greenchoice) en publieke organisaties worden niet meegeteld als social enterprise;
- er geldt geen beperking voor winstuitdeling; en
- de EU governance-criteria worden niet toegepast, omdat transparantie, fairness en betrokkenheid van stakeholders moeilijk is te meten.



Voorbeelden uit Nederlandse gemeenten

Utrecht

De gemeente Utrecht start in 2014 met de 'broedplaats' Social Impact Factory, een *hotspot* en platform waar (sociaal) ondernemers elkaar ontmoeten en samenwerken rondom maatschappelijke vraagstukken. De OESO en de EU noemen dit platform een voorbeeld van een succesvolle business-support-structuur. Daarnaast adviseert, informeert en verbindt de gemeente Utrecht de sector op verschillende manieren zoals via een online markt voor sociaal inkopen en hulp bij arbeidsbemiddeling.

Amsterdam

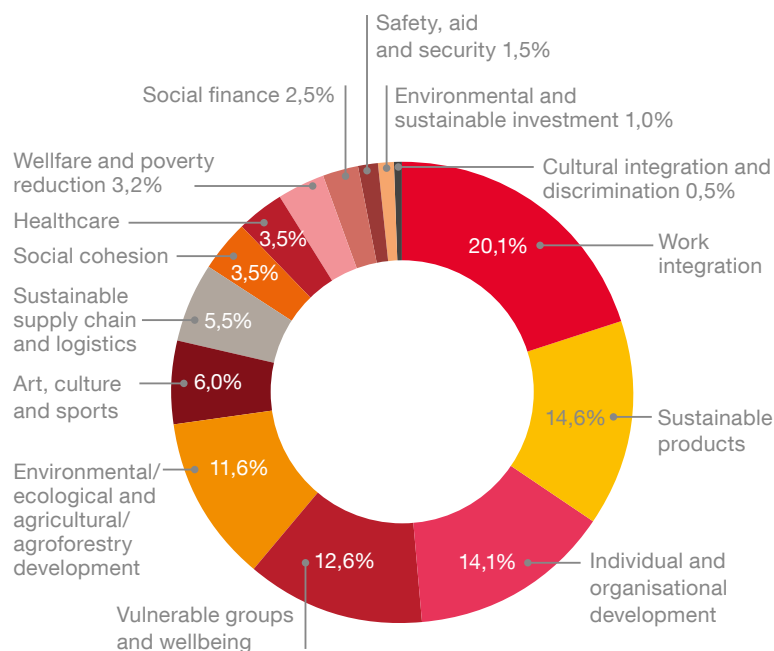
Amsterdam heeft sinds 2015 het actieprogramma Amsterdam Impact, waarmee de stad de groei van sociaal ondernemerschap stimuleert. Samen met partners versterkt de gemeente het ecosysteem van sociaal ondernemen, zodat meer impact wordt gemaakt op de uitdagingen waar Amsterdam voor staat. Buy Social-matchingsbijeenkomsten met corporates, organisaties

en sociale ondernemingen leiden tot concrete afspraken. Een Buy Social-bewustwordingscampagne, gericht op het brede publiek, zit in de planning. Met financiers is het *Integrated Capital Network* ontwikkeld. Ook betreft Amsterdam social enterprises bij het oplossen van maatschappelijke uitdagingen, zoals in de *Amsterdam City Fellowship Health* en bij de *SDG Challenge*. Amsterdam Impact is het gemeentelijke loket en de gids voor partners in het ecosysteem.

Den Haag

Met het actieprogramma *Sociaal Ondernemerschap* zet Den Haag zich sinds 2016 nadrukkelijk in voor meer sociale ondernemingen in deze stad. De gemeente ziet in sociaal ondernemerschap een kans om de arbeidsparticipatie in Den Haag te verhogen. Het actieprogramma faciliteert, stimuleert en initieert een groot aantal initiatieven om de opkomende beweging van sociaal ondernemerschap in de stad aan te jagen. Een voorbeeld daarvan is het creëren van één gemeentelijk aanspreekpunt voor social enterprises en de oprichting van Social Hub Den Haag dat social enterprises helpt met starten, opschalen of vestiging in de stad.

Figuur 3 Impactgebieden, onderzoek Nyenrode/PwC.



in 2016, een toename van circa 70 procent ten opzichte van 2011. Volgens dit onderzoek doen social enterprises het beter dan andere mkb-ondernemingen waarvan in een tijdspanne van vijf jaar gemiddeld 38 procent is gestaakt, tegenover circa 20 procent van de social enterprises.

Het onderzoek van ABN AMRO schat het aantal social enterprises anno 2017 iets lager in, namelijk tussen de 4.000 en 5.000.

Het McKinsey-onderzoek spreekt van 65.000 tot 80.000 banen bij social enterprise in 2015. Ten opzichte van 2010 registreert McKinsey daarin een toename van meer dan 60%.

Volgens het onderzoek van ABN AMRO uit 2017 bieden social enterprises tussen de 50.000 en 70.000 arbeidsplaatsen.

McKinsey becijfert de totale bijdrage aan het Nederlandse BNP op circa 3,5 miljard euro in 2015, dat is 0,3% van het totaal (zie figuur 1) en een toename van circa 75 procent in vijf jaar tijd.

De meeste social enterprises zitten in een start-up- of vroege groeifase

Zowel het McKinsey-onderzoek (2016) als het ABN AMRO-onderzoek (2017) laten zien dat de meeste social enterprises zich in een start-up- (1 tot 3 jaar) of vroege groeifase (2 tot 5 jaar) bevinden.

Winstgevendheid social enterprises

Uit het onderzoek van McKinsey uit 2016 blijkt dat een op de drie sociale ondernemingen in Nederland winstgevend is. Bij commerciële ondernemingen is dat een op de twee. Van de social enterprises die hebben meegewerkt aan de *Social Enterprise Monitor 2018* van Social Enterprise NL⁹ is in 2017 44 procent winstgevend, draait 28 procent break-even en is 28 procent verlieslatend.

Meeste social enterprises zijn actief in diverse sectoren

De onderzoeken van McKinsey en ABN AMRO en ook recent onderzoek van Nyenrode/PwC (zie figuur 3)¹⁰ en de *Social Enterprise Monitor 2018* van Social Enterprise NL laten zien dat social enterprises in Nederland in diverse sectoren actief zijn. Het onderzoek van Nyenrode/PwC laat zien dat arbeidsparticipatie als grootste impactgebied naar voren komt, gevolgd door de productie en verkoop van duurzame producten.

⁹ Social Enterprise NL, *Social Enterprise Monitor 2018*, september 2018.

¹⁰ T.E. Lambooy, P.A. Anthoni, A. Argyrou, Aren't we all pursuing societal goals in our businesses? Defining 'societal purpose' in social enterprises, later dit jaar in publicatie.

Gemeenten zijn toenemend actief

Gemeenten voeren in toenemende mate actief beleid op de samenwerking met social enterprises, hoewel hier nog een wereld te winnen lijkt te zijn. Slechts veertig procent van de gemeenten heeft beleid om sociaal ondernemerschap te stimuleren en te faciliteren.¹¹ Social enterprises zijn naar ons idee een logische partner voor overheden en gemeenten in het bijzonder, omdat beide werken aan de oplossing van maatschappelijke problemen.

Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 hebben de meeste gemeenten inmiddels een collegeakkoord. Een aantal grote steden, zoals Amsterdam, Rotterdam en Den Haag, heeft een op sociaal ondernemen toegespitst actieprogramma. Een toenemend aantal collegeakkoorden noemt sociaal ondernemen.¹² Echter, bij een steekproef van 25 collegeakkoorden van middelgrote gemeenten komt slechts in twee akkoorden de term ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ voor en de term ‘sociaal ondernemen’ helemaal niet.¹³ Dit beeld van ontluikende gemeentelijke aandacht, met slechts een aantal gemeenten als voortrekkers, komt overeen met wat drie door ons geïnterviewde experts constateren. De overheid begint de effectiviteit van sociaal ondernemers steeds meer te herkennen, en staat steeds meer open voor nieuwe samenwerkingsvormen.¹⁴

De aandacht van de landelijke overheid neemt langzaam toe

Ook vanuit de nationale overheid neemt de mate van aandacht toe. Recentelijk zijn drie hoorzittingen georganiseerd door de Tweede Kamer over social enterprises en de rol die de overheid kan spelen om het ecosysteem verder te stimuleren. Hoewel uit de hoorzittingen nog niet direct een concrete *call to action* naar voren kwam, heeft een van de politieke partijen (coalitiepartner ChristenUnie) de handschoen opgepakt en begin september 2018 een initiatiefnota ingediend: *Ondernemen met een maatschappelijke missie – (H)erkenning van Sociale Ondernemingen door de BvM*.¹⁵ Hieruit blijkt duidelijk dat het belang van het onderwerp op de landelijke politieke agenda toeneemt.

Een voorbeeld van informatie ontsluiting door de overheid is de publicatie ‘Het Impactpad’.¹⁶ Het concrete doel van deze publicatie is om impactmeting toegankelijker te maken voor sociaal ondernemers en hen “in staat stellen het meetproces stap voor stap verder te verbeteren”.

Tot slot hebben de EU en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) in toenemende mate aandacht voor social enterprises. Op dit moment loopt een onderzoek van de OESO naar de Nederlandse social enterprise-sector; naar verwachting wordt dat begin 2019 gepubliceerd. ■

¹¹ PwC, Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland, maart 2018.

¹² Social Enterprise NL, *Sociaal ondernemen veel genoemd in coalitieakkoorden*, 12 juli 2018.

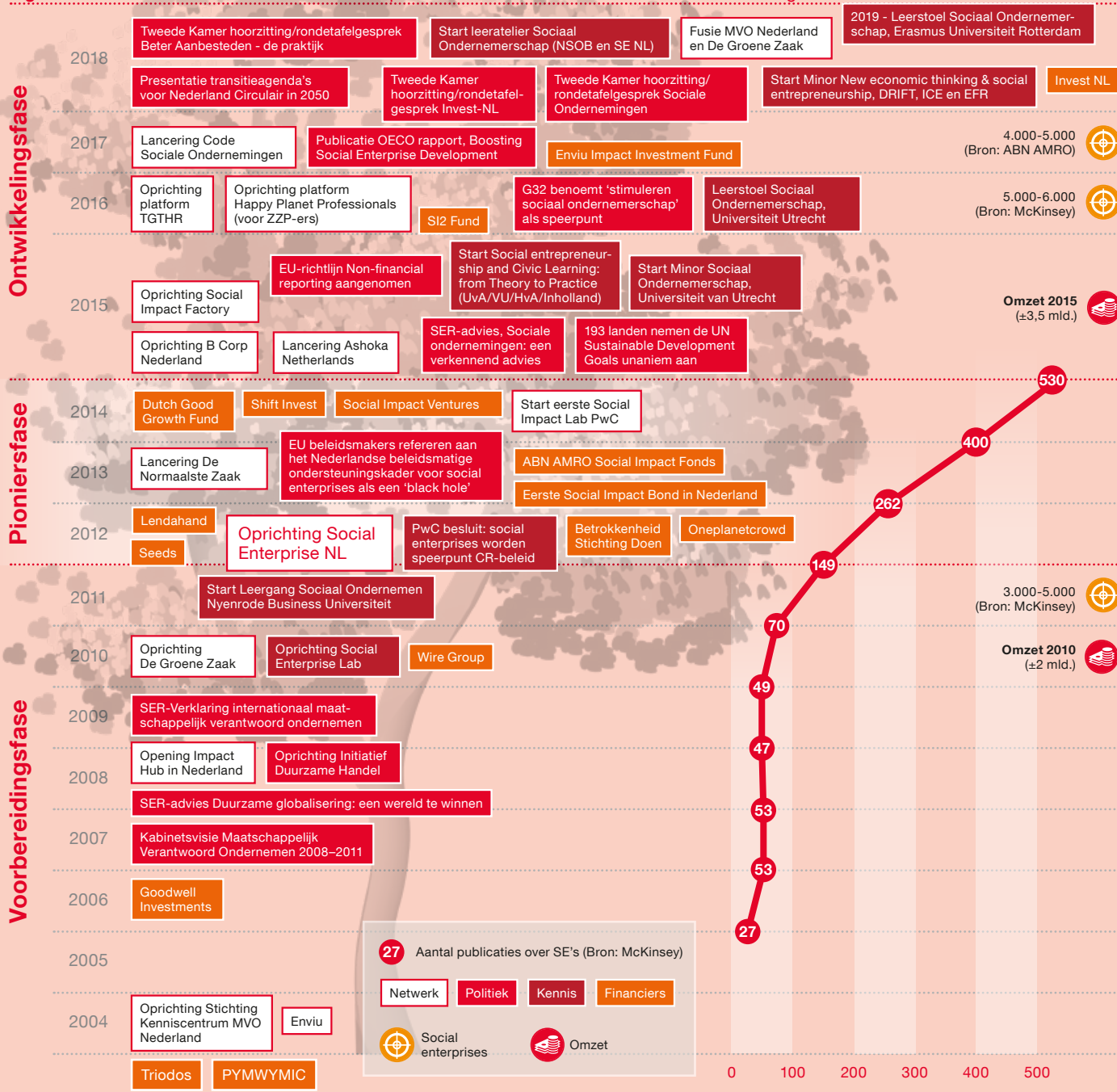
¹³ Opinie FD Petra Hoogerwerf en Joost Clarenbeek, Lokale overheid mist stille revolutie rond sociaal ondernemen Opinie, 3 juli 2018. Van 25 Nederlandse gemeenten met tussen de 40.000 en 60.000 inwoners zijn de collegeakkoorden onderzocht.

¹⁴ Willemijn Verloop, Mark Hillen en Kaat Peeters, Zaken die je raken – Hoe sociaal ondernemers maatschappelijke verandering creëren, 2018.

¹⁵ ChristenUnie, *Ondernemen met een maatschappelijke missie – (H)erkenning van Sociale Ondernemingen door de BvM*, 8 september 2018.

¹⁶ Impactpad.nl: ontwikkeld in opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van Economische Zaken en Klimaat en van Buitenlandse Zaken.

Figuur 4 Groei van de Nederlandse social enterprise-sector en versterkende relevante ontwikkelingen



De ontwikkeling van de social enterprise-sector in beeld

Op basis van onze gesprekken en het literatuuronderzoek zien wij drie fases in de ontwikkeling van de social enterprise-sector.¹⁷ Aan de hand hiervan laat figuur 4 de relevantste ontwikkelingen in de Nederlandse social enterprise-sector zien.

Vorbereidende fase (vóór 2012) – Voor 2012 zijn er al ondernemingen met een sociale missie, zoals Triodos Bank, brouwerij De Prael, Dopper, Taxi Electric en Tony's Chocolonely. Het zijn partijen die zich verantwoordelijk voelen voor een gezonde bedrijfsvoering, maar ook voor een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. Zij profileren zich daarmee en worden als boegbeeld herkend. Ook zijn er adviesbureaus op het gebied van duurzaamheid, is er support voor startende ondernemers van onder meer Impact Hub Amsterdam en zijn er ook al enkele impactinvesteerders actief (bijvoorbeeld PYMWYMIC). Het begrip 'social enterprise' is echter nog vrijwel onbekend binnen Nederland. Er is nog geen georganiseerde beweging op gang waarbij andere partijen zich aansluiten.

Pioniersfase (2012 – 2014) – In het begin van deze periode is Nederland nog het spreekwoordelijke *black hole*, maar vanaf de start van deze periode gaan de ontwikkelingen snel. Een nieuwe generatie ondernemers met een ambitie bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen betreedt de markt. Zij geven samen met de bestaande 'iconen' uit de voorbereidende fase een gezicht aan de beweging naar verduurzaming en sociale impact. Zij inspireren en nemen anderen mee. Het zijn ondernemers die, zonder een faciliterende rol van de overheid, de sector van onderaf opbouwen. De sector wordt steeds meer gezien als een voorloper in de nieuwe economie en is actief op verschillende impactgebieden zoals energie, circulariteit en duurzaam voedsel.

In 2012 start ook het landelijk platform Social Enterprise NL dat social enterprises verbindt, vertegenwoordigt, kennis deelt, werkt

aan er- en herkenning en lobbyt voor de sector. Veel sociaal ondernemers zijn zich vanaf dat moment ook als zodanig gaan profileren, mede omdat Social Enterprise NL hierbij hulp en inzicht biedt. Een aantal grote bedrijven, zoals PwC en fondsen als Stichting DOEN, nemen het initiatief om deze beweging te ondersteunen en/of te financieren. Al snel sluiten anderen, bijvoorbeeld ABN AMRO en het Anton Jurgens Fonds, aan. Ook een aantal gemeenten, zoals Utrecht, ontdekt de social enterprise-sector, zoekt de samenwerking op en stimuleert sociaal ondernemerschap. Zij enthousiasmeren hierdoor andere gemeenten. Actieprogramma's worden ontwikkeld, maar een strak gemeentelijk beleid ontbreekt nog.

Ontwikkelingsfase (2015 – heden) – Deze periode kenmerkt zich door een groei van het ecosysteem rondom social enterprises. Er komen meer sociale ondernemingen en meer platforms en netwerken. De wereldwijde organisatie Ashoka krijgt een Nederlandse vestiging. In Utrecht start 'broedplaats' Social Impact Factory die in 2017 in een rapport met *best practices* van de OESO en de EU is uitgelicht als voorbeeld van een succesvolle business-support-structuur.¹⁸ De betrokkenheid bij en de support van het reguliere bedrijfsleven neemt verder toe. Bedrijven zoals CMS, Accenture en DLA Piper bieden nu ook kennis en expertise. De financieringsmogelijkheden verbeteren sterk. Onderwijs- en onderzoeksinstellingen krijgen steeds meer belangstelling voor de sector. Lokale overheden formaliseren hun aanpak en werken vaker samen om het beleid op elkaar af te stemmen en kennis en ervaringen uit te wisselen. Ook nemen zij concrete maatregelen, zoals het openen van aparte loketten om social enterprises te faciliteren.

Vanuit de landelijke politiek, die zich tot nu toe vrijwel niet met social enterprises heeft bemoeid, is het advies van de Sociaal Economische Raad (SER)¹⁹, een van de belangrijkste adviesraden van Nederland, een mijlpaal. Hiermee staan social enterprises ook bij de landelijke overheid op de kaart en komt er een actieplan. In het regeerakkoord van 2017 is er dan ook (zij het beperkt) aandacht voor social enterprises.

¹⁷ De indeling in fases suggereert dat er sprake is van duidelijk afgebakende tijdvakken. In werkelijkheid heeft de sector zich continu ontwikkeld. De fases dienen ter verbetering van het inzicht.

¹⁸ OESO/EU, Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium, 2017.

¹⁹ SER, Sociale ondernemingen: een verkennend advies, uitgebracht aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Advies 15/03, mei 2015.



Willemijn Verloop richtte in 1994 War Child Nederland op, een stichting voor hulp aan kinderen in oorlogsgebieden en waaraan ze vijftien jaar leiding gaf. In 2012 richtte ze samen met Mark Hillen Social Enterprise NL op, het platform dat social enterprises verbindt, hun belangen vertegenwoordigt en bijdraagt aan kennisontwikkeling over de sector. Daarnaast is ze sinds 2014 medeoprichter en partner van impactinvesteringsfonds Social Impact Ventures.

‘De opkomst van de social enterprise-sector is een bottom-up-beweging’

Willemijn Verloop kwam door haar werk voor War Child overal ter wereld in aanraking met inspirerende social entrepreneurs. In Nederland was die term nog niet bekend. Zes jaar geleden startte ze, samen met Mark Hillen (voormalig managing partner van Accenture), Social Enterprise NL. Inmiddels zijn sociale ondernemers mede door de inspanningen van dit platform in Nederland op de kaart gezet. ‘We zijn nu zover dat andere landen naar ons kijken.’

‘Toen wij begonnen, was er zo goed als niets’, vertelt Verloop. ‘Er waren wel ondernemingen die met terugwerkende kracht als social enterprise konden worden aangemerkt – zoals Triodos en Tony’s Chocolonely – maar er was geen erkenning voor de vorm van ondernemen en de term was onbekend. Er was ook geen verbinding tussen sociaal ondernemers in Nederland, laat staan dat er sprake was van een bloeiend netwerk, een sector of een beweging.’

Blokken verzamelen

Willemijn Verloop had zich samen met onderzoeksbureau McKinsey in 2011 uitgebreid verdiept in de opbouw van een ecosysteem rond social enterprises, de infrastructuur die nodig is om een impact gedreven bedrijf of sector levensvatbaar te maken en tot bloei te laten komen. ‘We ontdekten dat erkenning en herkenning cruciale voorwaarden zijn voor de opbouw van de sector en dat we verbindingen moesten creëren tussen de ondernemingen, kennis moesten opbouwen en onderzoek aanjagen, impact gedreven kapitaal moesten aantrekken en verbindingen moesten leggen met (lokale) overheden, corporates en ngo’s. Er was een hele stapel blokken waarmee je een sector kon bouwen. En zo hebben Mark Hillen en ik het uiteindelijk gedaan: we zijn bij wijze van spreken de straat opgegaan om al die blokken te verzamelen. PwC was een van onze eerste corporate partners.’

Positieve boodschap

Het ontstaan van social enterprises wordt vaak in verband gebracht met de terugtrekkende overheid, maar Verloop beschouwt de opkomst van de sector echter liever als product van een overheid die weliswaar van alles ondersteunt met ruime subsidies, maar die er niet in slaagt een aantal taaie maatschappelijke vraagstukken structureel op te lossen. Verloop: ‘Ik zie social enterprises vooral in de context van innovatie. Het zijn bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe oplossingen voor bestaande maatschappelijke problemen. Dat is positief, energiek en zelfredzaam. Social enterprises zijn koplopers die laten zien hoe het anders kan. En met die boodschap kun je andere partijen mobiliseren.’

Stille nationale overheid

Alle partijen die Hillen en Verloop aan de sector wilden verbinden, zijn inmiddels verbonden. Alleen de nationale overheid houdt zich nog steeds stil. Te stil, volgens Verloop. Zij zit niet te wachten op een groot pakket aan regelgeving voor social enterprises. ‘Maar de regering zou kunnen bijdragen aan de erkenning van social enterprises, bijvoorbeeld door het scheppen van kaders waarbinnen andere (semi)overheden zaken kunnen doen met social enterprises’, zegt ze. ‘Social enterprises worden nu in aanbestedingstrajecten vaak over één kam geschoren met reguliere commerciële ondernemers, en dat is heel frustrerend.’

Meeliften op tijdsgeest

‘Het opbouwen van de social enterprise-sector is *bottom-up* gebeurd, aldus Willemijn Verloop. Ze is blij met alle lof die haar inmiddels veel grotere organisatie krijgt toegedicht en blij met het feit dat deze impact heeft gemaakt, maar zegt dat de timing van de oprichting van Social Enterprise NL onbedoeld enorm heeft meegeholpen. ‘We hebben de tijdgeest enorm mee gehad. Het dieptepunt van de financiële crisis was net achter de rug, mensen gingen op zoek naar andere oplossingen. Er heerste een stemming van dat het anders zou moeten en daarop hebben wij, en dus ook social enterprises, kunnen meeliften.’

Van achterhoede naar koploper

De sector heeft zich opgewerkt van de achterhoede naar een koploperpositie, zegt Verloop. ‘Wellicht is het de wet van de remmende voorsprong die zich hier doet gelden, maar inmiddels merk ik dat andere landen naar ons beginnen te kijken. Ik hoop dat de professionalisering en de groei van de Nederlandse social enterprises doorzet en dat we over een paar jaar nog beter in staat zijn om onze succesfactoren en *best practices* te delen met het buitenland.’



3. Wat vindt het ecosysteem anno 2018?

Het vorige hoofdstuk laat zien hoe de social enterprise-sector in Nederland zich tot nu toe heeft ontwikkeld. Om een beeld van de huidige stand van zaken in Nederland te krijgen, hebben wij de stakeholders die wij hebben geïnterviewd de vraag voorgelegd hoe zij de stand van zaken anno 2018 beschouwen en kwalificeren.

Een ‘flinke puber’

De meerderheid van de geïnterviewden is optimistisch over de stand van zaken in de social enterprise-sector in Nederland. Wij hebben de stakeholders gevraagd om de social enterprise-sector vijf jaar geleden en anno 2018 op volwassenheid in te schalen. Hier wordt een substantiële groei waargenomen. Tegelijkertijd zegt vrijwel iedereen dat er nog heel veel moet gebeuren en dat de regionale verschillen groot zijn: de meeste social enterprises zijn relatief klein en hebben moeite met opschalen.

‘Een flinke puber’, zo beoordeelt Willemijn Verloop van Social Enterprise NL de sector nu. ‘We zijn uit de kinderschoenen. Het begrip social enterprise is bekend en iedereen begrijpt nu wel wat de mogelijkheden zijn.’ Meerdere stakeholders geven een vergelijkbare classificatie. Social enterprises maken, mede dankzij enkele succesvolle voorbeelden, duidelijk welk probleem ze oplossen en wat hun toegevoegde waarde is. Nynke Struik van Rabobank Foundation: ‘Blijkbaar moest er eerst een aantal toekomstbestendige bedrijven komen voordat de buitenwereld door had



African Clean Energy (ACE)

Jaarlijks overlijden in ontwikkelingslanden ongeveer vier miljoen mensen door ziektes die ontstaan zijn door het inademen van rook afkomstig van kooktoestellen. ACE levert aan huishoudens in ontwikkelingslanden een hybride energiesysteem dat in warmte voorziet om veilig en rookvrij te koken en dat bovendien elektriciteit levert. Het technisch geavanceerde product – de ACE 1 – is bereikbaar voor deze groep klanten omdat ze het in negen maanden kunnen terugbetalen, onder meer door de besparingen op hun energiekosten. Door deze regeling is ACE in staat een apparaat van meer dan honderd dollar te leveren aan huishoudens die van ongeveer 2 dollar per dag leven. Huishoudens kunnen binnenkort, door middel van integratie van het Android-systeem, de ACE 1 in combinatie met een zeer betaalbare smartphone aanschaffen, wat hun toegang vergroot tot educatie, gezondheidszorg en financiën.

dat een social enterprise een normale onderneming is. Dit is redelijk in lijn met de reguliere markt. Ook hier geldt dat bewegingen pas echt goed op gang komen nadat er een paar successen zijn geweest. Dit is in Nederland nu het geval.’

Krachtige propositie in de tijdgeest

De grootste ontwikkeling die de social enterprise-sector in Nederland de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, is dat deze zichtbaar is geworden. De Europese Commissie heeft een definitie geformuleerd, de sector is ‘ontdekt’ door het reguliere bedrijfsleven en gemeenten en de belangstelling van de landelijke overheid is ook gewekt. In het algemeen is ondernemen met oog voor maatschappelijke impact belangrijker geworden. Ook de wetenschap is actief met onderzoek en leergangen binnen dit domein.

Als we vragen wat daarnaast kenmerkend is voor de Nederlandse social enterprise-sector anno 2018, dan worden als eerste termen als ‘intrinsieke motivatie van de ondernemers’, ‘gedrevenheid’ en ‘passie’ genoemd. Sociaal ondernemers zijn hun onderneming begonnen vanuit een authentieke en intrinsieke motivatie om een maatschappelijk probleem op te lossen. Ze zijn innovatief en ondernemend en willen op creatieve wijze bijdragen aan een betere wereld. Directeur Krispijn Bertoen van Social Impact Factory: ‘Het veld speelt in op een maatschappelijke behoefte. Op een aantal gebieden blijkt het voor de overheid heel lastig te zijn om zelfstandig tot oplossingen te komen, dus moeten deze oplossingen meer en meer uit samenwerking met de markt komen. Social enterprises bieden deze oplossingen en hebben een hele krachtige propositie in de tijdgeest.’

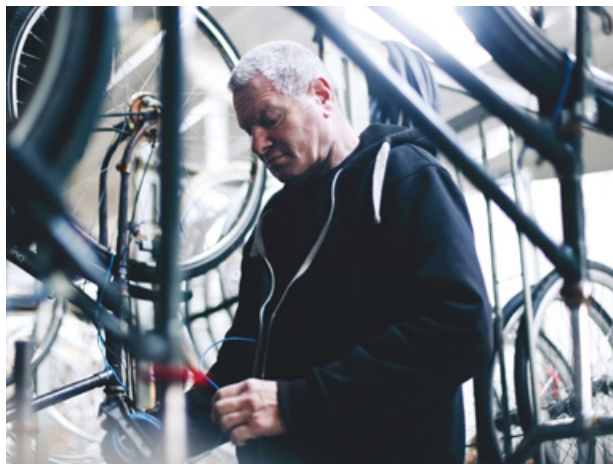
De geïnterviewden vinden overigens vaak – en dat sluit aan op de vraag naar de volwassenheid van de sector – dat de sector nog verder moet professionaliseren. Hubertine Roessingh van B Lab Europe, de organisatie achter B Corps²⁰: ‘Er zit een groot gat tussen die innovatiekracht en goede ideeën en weten hoe je daarvoor een markt vindt. Veel bedrijven blijven daarom in een start-upfase.’ Volgens Gert-Willem van Mourik, programmamanager sociaal ondernemerschap bij de gemeente Den Haag, zijn ideeën niet altijd goed doordacht. ‘De business-onderbouwning ontbreekt vaak. Sociaal gevoel moet er zijn natuurlijk, maar de basis moet echt ondernemerschap zijn.’

Volgens Erlijn Sie van Ashoka is het voor verdere groei en impactvergroting belangrijk om ‘groots en bedrijfsoverstijgend’ te denken. ‘Daarbij moet buiten de bestaande organisatiestructuren worden gekeken en meer naar netwerken en *communities*, waarin we (impact van) de sociale innovatie centraal moeten stellen en dus niet de organisatiegrenzen.’

Worstelen met herkenbaarheid en opschaling financiering

De social enterprise-sector is fors gegroeid, maar veel stakeholders zijn van mening dat de herkenbaarheid van de sector achterblijft bij de omvang. Een aparte rechtsvorm ontbreekt. Bert Otten, oud-wethouder van Hengelo: ‘Juist nu sociaal ondernemen zo actueel is, leidt de onduidelijkheid tot gedoe, irritatie en versplintering, omdat steeds niet ondubbelzinnig duidelijk is waar we over praten. Het kan hierdoor leiden tot een vorm van cynisme bij verschillende partijen.’

.....
²⁰ Wereldwijd zijn er 2.600 bedrijven die B Corp-gecertificeerd zijn, het keurmerk voor ondernemers die naast winst en aandeelhouders ook mens, milieu en maatschappij als uitgangspunt nemen.



Roetz-Bikes

Roetz-Bikes maakt fietsen op een verantwoorde manier. De Roetz-fietsen worden lokaal geproduceerd, op basis van hergebruik en door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Jaarlijks worden er meer dan een miljoen fietsen afgedankt in Nederland. Deze enorme afvalberg biedt mogelijkheden om grondstoffen te besparen door onderdelen circulair in te zetten. Roetz streeft ernaar het eerste bedrijf te zijn met een volledig circulaire oplossing voor fietsen. In een samenwerking met NS OV-Fiets zijn sinds 2015 zo'n drieduizend afgeschreven OV-fietsen door Roetz in nieuwstaat terug naar de NS gebracht – een meer dan 70 procent circulaire oplossing.

Om de erkenning van social enterprises te vergroten voor klanten, financiers, overheden en andere zakenpartners, heeft Social Enterprise NL de *Code Sociale Ondernemingen* ontwikkeld. Daarin zijn de leidende principes van sociaal ondernemen uitgewerkt. 'Een gezamenlijke Code helpt social enterprises zich sterker te positioneren in het maatschappelijke verkeer en kan voor andere partijen, zoals overheden en financiers, een basis zijn om beleid op te voeren', aldus Mark Hillen, medeoprichter van Social Enterprise NL. In de initiatiefnota *Ondernemen met een maatschappelijke missie* is voorgesteld om deze Code wettelijk vast te leggen.

Stef van Dongen van Enviu merkt op dat als je naar de sector kijkt met een financieringsbril, de investeringen die worden gedaan, nog klein zijn. 'Als we nu tien miljoen euro binnenhalen, dan is dit heel wat, maar een kruimel in vergelijking de investeringen die gedaan worden in de traditionele sectoren. Op dit moment zie je dat

er veel pioniers en pilots zijn. De sector zal pas in de volgende fase komen als de grotere steden en de grotere ondernemingen in beweging komen en zij een actieve rol gaan spelen in het creëren van de juiste marktcondities voor de vaak nog niet goed functionerende markten waarop sociale ondernemingen opereren.'

Rogier Pieterse van impactinvesteerder PYMWYMIC denkt dat de markt nog moet wennen aan het relatief nieuwe verschijnsel van social enterprises. 'De sector worstelt met de balans tussen sociaal en financieel rendement. Het blijft lastig om mensen te overtuigen dat het financiële rendement net zo hoog kan uitvallen ondanks dat de sociale impact zo belangrijk is.'

Sociaal ondernemer Robin Konijn van Salt Farm Texel: 'Er is een spanningsveld tussen het sociaal en het enterprise-gedeelte. Er is daardoor lang niet altijd een match met de investeerders, die veelal wel gewone rendementen vragen.' ■



‘Wij willen dat sociaal het nieuwe normaal wordt’

Als je iets wilt veranderen, moet je je kennis delen. Dat is een van de redenen dat Joske Paumen van The Colour Kitchen altijd te porren is voor presentaties, congressen en andere bijeenkomsten en ontmoetingen. ‘Als social enterprise moeten we onszelf zo snel mogelijk overbodig maken.’

The Colour Kitchen was een van de eerste sociale ondernemingen in Nederland en een van de eerste leden (‘koplopers’) van Social Enterprise NL, het platform van Willemijn Verloop en Mark Hillen. Al hadden ze daar in die eerste tropenjaren nauwelijks tijd voor, verzucht Paumen. ‘Als je begint met ondernemen, ben je bezig op microniveau en heb je

geen tijd en oog voor de macrozaken. De eerste vijf jaren van The Colour Kitchen waren we alleen maar bezig met onze propositie en ons verdienmodel. Pas toen dit businessmodel zich had bewezen, zijn we gaan roepen en delen.’

Massa creëren

Joske Paumen: ‘Wij vinden dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet alleen bij ons, maar overal in het reguliere bedrijfsleven een plekje zouden moeten kunnen vinden. Wij willen in die zin de cultuur veranderen. We vinden het daarom belangrijk om kennis beschikbaar te stellen. Je verandert niks als je je ervaringen niet deelt.’ Dat betekent dus dat ze niet bang is voor concurrentie.

‘Als we iets willen veranderen, moeten we het met de gevestigde orde doen’, aldus Paumen. ‘We gaan nooit zelf genoeg massa creëren. Er zitten meer dan 700.000 mensen op de bank in Nederland. Die kunnen niet allemaal terecht bij The Colour Kitchen. Wij willen dat sociaal het nieuwe normaal wordt.’

The sky is the limit

Joske Paumen onderschrijft dat de social enterprise-sector zich de afgelopen jaren stevig heeft ontwikkeld. ‘Als ik nu zou beginnen, is *the sky the limit*. Je kunt overal aankloppen voor support. Je kunt nu sneller professionaliseren dan tien jaar geleden.’

Ze wijst er echter op dat er ook nog steeds grote hindernissen zijn. ‘De toegang tot kapitaal is verbeterd, maar blijft een probleem. Pas in 2016 – toen waren we dus al acht jaar bezig – konden we een rekening-courant krijgen bij een bank. En er zijn wel impactinvesteerdere, maar als je daarop een beroep wilt doen, mag je wel een interimmer inzetten. Een due dilligence kost zoveel tijd, dat is bijna niet te doen. Zo’n proces jaagt je helemaal uit de dagelijkse *running business*.’

Aantrekkelijk voor derden

‘En wat nu ook op tafel komt: hoe haal je mensen in huis die de onderneming verder kunnen helpen? Die maatschappelijk betrokken zijn, maar ook gewoon een goede administratieve kracht of een goede controller. Ik geef je op een briefje dat ik qua salaris niet kan concurreren met een bank of met PwC. Ik denk dat we daar als social enterprises ook gemeenschappelijk in moeten optrekken: hoe zorgen we ervoor dat we aantrekkelijk en interessant zijn voor derden?’

Koploperspositie houden

De grote *driver* achter de groei van de social enterprise-sector is de opkomst van de *purpose economy*, constateert Paumen. ‘Mensen zoeken naar zingeving in hun leven en dus ook in hun werk. Ze willen zijn zoals Nelson Mandela het ooit zei: “de zin van het leven ligt in het verschil dat je maakt in het leven van een ander”. Wij hebben ons goed ontwikkeld; we hebben 180 man in dienst en we zijn een voorbeeld voor anderen. Wij streven ernaar om onze koppositie te behouden. We hebben grote drang om te innoveren.’

Joske Paumen is een van de oprichters van The Colour Kitchen, een sociaal horeca- en cateringbedrijf dat mensen opleidt in het vak en daarmee hun afstand tot de arbeidsmarkt verkleint. Op 1 augustus 2018 nam ze afscheid als directeur van het bedrijf, maar ze blijft er wel aan verbonden als aandeelhouder en via de gelijknamige stichting.



4. Geleerde lessen uit Nederland voor het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap

Social enterprises werken niet alleen, maar in een context. Hun succes is sterk afhankelijk van factoren en partijen uit hun omgeving die samen het ecosysteem vormen. Wij zijn in dit onderzoek met deze partijen in het Nederlandse ecosysteem het gesprek aangegaan over welke factoren naar hun idee (sterk) hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de social enterprise-sector. In Nederland is de social enterprise-sector in vergelijking met andere landen relatief laat opgebloeid. Het tempo waarin deze groei heeft plaatsgevonden, is echter hoog. Wat heeft Nederland specifiek gedaan? Wat was onze aanpak? Wie waren daar cruciaal in? En wat zijn de belangrijkste lessen en inzichten? Dit kwalitatieve onderzoek levert zeven geleerde lessen op die bepalend zijn geweest voor de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland.

Wij zijn ons ervan bewust dat Nederland een welvarend land is: het kenmerkt zich door een uitgebreide verzorgingsstaat, een goede infrastructuur, een hoogopgeleide beroepsbevolking en het kan leunen op een traditie van ondernemerschap, overleg, maatschappelijk initiatief en innovatie. Deze context heeft invloed (gehad) op de totstandkoming, ontwikkeling en eigenschappen van de social enterprise-sector in Nederland. We pretenderen daarom niet een blauwdruk voor andere landen te geven, maar hopen dat onze lessen en inzichten bruikbaar en inspirerend zijn voor andere landen die vanuit hun eigen sociale, culturele en economische context een social enterprise-sector willen opbouwen of verder ontwikkelen.

1. Wacht niet op een ander, maar begin

Niet gehinderd door een overheidsagenda

Een van de meest in het oog springende kenmerken van de social enterprise-sector is dat deze van onderaf, *bottom-up*, is opgebouwd. Pioniers in alle groepen stakeholders (zoals ondernemers, gemeenten, bedrijfsleven) zijn vanuit hun eigen expertise, individueel en onafhankelijk, aan de slag gegaan. Dat wordt door bijna alle geïnterviewde stakeholders, genoemd als succesfactor.

De beweging in Nederland is vanuit ondernemerschap gedreven. Zo heeft Social Enterprise NL een aantal koplopende social enterprises verzameld, aandacht in de pers en politiek gegenereerd en hiermee zelf een 'momentum' gecreëerd om sociaal ondernemerschap in Nederland op de kaart te

zetten. Ook heeft het landelijke platform geen subsidie aangevraagd, maar heeft ze zelf partners uit het reguliere bedrijfsleven aangetrokken voor financiële en andere steun. Dit maakte dat de social enterprises en Social Enterprise NL vrij waren in hun keuzes en vrij konden ondernemen, met grote autonomie en zonder te worden gehinderd door een (overheids)agenda.

Willemijn Verloop van platform Social Enterprise NL: 'In het begin keken we heel erg naar Groot-Brittannië, waar de overheid door alle privatiseringen die ze doorvoerde heel actief werd in het promoten van social enterprises. Daar is de sector juist *top-down* tot stand gekomen. Wij kozen bewust voor de *bottom-up*-benadering.'

In een gat gesprongen

Sociaal ondernemers spelen in op maatschappelijke problemen die zij signaleren in hun directe of indirecte omgeving, en richten een bedrijf op om bij te dragen aan de oplossing van dit probleem. Dit heeft in Nederland geresulteerd in een grote variëteit aan social enterprises die zich richten op een verscheidenheid aan actuele maatschappelijke vraagstukken. Social enterprises zijn hierdoor in alle sectoren vertegenwoordigd (zie ook figuur 3). In andere landen is de social enterprise-sector veel homogener en meer een uitkomst van het *top-down*-beleid van de overheid, waardoor social enterprises met name gericht zijn op de zorg en het onderwijs.

Ook zijn social enterprises in Nederland proactief in een gat gesprongen dat de overheid heeft achtergelaten toen ze zich, mede met het oog op bezuinigingen, uit bepaalde domeinen terugtrok of taken neerlegde bij lagere overheden (bijvoorbeeld op het gebied van de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Dit wordt door velen bevestigd.

Krispijn Bertoen van Social Impact Factory: 'De overheid heeft door meer aan burgers zelf over te laten het signaal afgegeven dat er een gat in de (publieke) markt is. Daardoor zijn individuen opgestaan die maatschappelijke uitdagingen op een ondernemende manier aanpakken.'

Tijdgeest cruciaal

Wat vrijwel iedereen daarbij aangeeft, is dat de tijdgeest cruciaal is geweest. Sinds de financiële crisis van 2008 is de maatschappij kritischer geworden over de manier van werken van het gevestigde bedrijfsleven. Niet alleen financiële, maar ook maatschappelijke opbrengst wordt belangrijk en dat is precies waar social enterprises op sturen. Hun verhaal resoneert daardoor bij een breed publiek. Ellen Oetelmans, programma manager Amsterdam Impact, gemeente Amsterdam, zegt dat de financiële crisis invloed heeft gehad op het denken en doen van mensen. 'Social enterprises zijn het levende bewijs van hoe het anders kan', zegt ze. Hubertine Roessingh van B Lab Europe, de organisatie achter B Corp, noemt het verminderde vertrouwen in bestaande private en publieke 'instituties' een *driver* van de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland. Het is bovendien, meer dan vroeger, normaal dat mensen geld verdienen met goed doen. Ondernemen is in die context minder 'verdacht'. Hoogleraar Rob van Tulder zegt daarover: 'Het is inmiddels geaccepteerd dat mensen die iets goeds willen doen, met een businessmodel werken. Net als dat het normaal is geworden dat het reguliere bedrijfsleven maatschappelijk bewuster is dan vroeger.'

Doordat social enterprises in Nederland veelal niet vanuit overheidssturing of subsidies zijn gestart, hebben zij vanuit hun oorsprong een ondernemend

karakter. Uitgangspunt is hun businessmodel waarmee zij op eigen benen (willen) staan. Keerzijde hiervan kan zijn dat de groei van deze ondernemingen vaak langer duurt, en een groot deel kleinschalig blijft.

2. Werk samen en bouw een geïntegreerd ecosysteem

Geen concurrenten, maar mede-oplossers

Als er een ding opvalt na de gesprekken met social enterprises en de mensen die zich om de sector heen bewegen, is dat ze allemaal bereid zijn tot samenwerking en kennisdeling. Social enterprises zijn zich ervan bewust dat ze het probleem waarvoor ze zich inzetten niet in hun eentje kunnen oplossen en dat ze daarvoor zaken niet voor zichzelf kunnen houden. Andere social enterprises zijn meer mede-oplossers dan concurrenten.

Voormalig directeur van Social Impact Factory Kim Kiszelnik: ‘Ondanks de hoeveelheid tijd en energie die het kost om iets op te richten, zijn de ondernemers altijd bereid om anderen hun ervaringen te vertellen en anderen daarmee te inspireren. Er is een wens om de cirkel groter te maken. Meer partijen zouden moeten waarderen hoeveel tijd de ondernemers daarin steken.’

Door de gemeenschappelijke motivatie lukt het Social Enterprise NL en de koplopers in de sector om actief en succesvol te bouwen aan een ecosysteem, waarbij in fases steeds meer partijen (netwerken en platforms, lokale overheden, het reguliere bedrijfsleven, onderwijs- en onderzoeksinstellingen, financiers en consumenten) worden betrokken en zich aansluiten. In de afgelopen jaren hebben deze

verschillende partijen hun plek, passend bij hun expertise, in het ecosysteem gevonden, en werken ook partijen samen die in eerdere fases en op andere thema's minder gemakkelijk samen optrekken.

Usual suspects

Overigens zijn er stakeholders die waarschuwen voor het ontstaan van een social enterprise-bubbel. Het zijn volgens hen de social enterprises en de *usual suspects* daar omheen die elkaar weten te vinden, maar het is nog lang niet zover dat er een breed stakeholdersoverleg tot stand is gekomen.

3. Zorg voor een vruchtbare bodem

Nieuwe en innovatieve financieringsmogelijkheden

Nederland is een welvarend land met over het algemeen een goede infrastructuur en vol met potentiële klanten. Daarnaast is het niet erg moeilijk een bedrijf op te richten. Ondernemers vinden in die zin hier een vruchtbare bodem. Dit geldt ook voor de sociaal ondernemers, maar dat wil niet zeggen dat hier ook niet de nodige hindernissen zijn geweest. Financiering is in het begin echt een probleem geweest, vooral voor de pioniers van de sector die begonnen toen de term ‘social enterprise’ nog geen gemeengoed was. Wat dat betreft is het verhaal van sociaal ondernemer Joske Paumen illustratief. ‘Haar’ The Colour Kitchen bestaat acht jaar, ze heeft 180 mensen in dienst, maar ze heeft pas sinds twee jaar een rekening-courant.

Uit ons onderzoek blijkt dat de afgelopen jaren de financieringsmogelijkheden in Nederland duidelijk zijn gegroeid. Naast de financierders als Stichting DOEN en Start Foundation hebben de grote banken de afgelopen jaren ook impactfondsen opgericht en hebben impactinvesteerders de markt betreden. Partijen als Triodos Bank en PYMWYMIC, die al actief waren voordat het woord ‘impactinvesteerder’ was uitgevonden, zijn een natuurlijke partner voor de branche. Bovendien zijn er innovatieve oplossingen bedacht zoals *crowdfunding* en *Social Impact Bonds*.

Wat uit de interviews naar voren komt, is dat er vooral voor de startende ondernemers veel meer mogelijkheden zijn bijgekomen.

Een *best practice* uit Frankrijk, die Yvette Go van European Investment Fund aanhaalt, is de ontwikkeling van een ‘stempel’ voor Social Impact Bonds door de Franse landelijke overheid. Daarmee krijgt zo’n Social Impact Bond erkenning en bekendheid. Social enterprises die aan zo’n Social Impact Bond meedoen, kunnen daarmee (indirect) gemakkelijker financiering vinden.

Coaching en begeleiding

Social enterprises hebben, vanwege de tijdgeest, hun passie en gedrevenheid een goed verhaal. Dankzij de inspanningen van partijen als Social Enterprise NL, Ashoka en Impact Hub Amsterdam hebben zij daarnaast veel steun gekregen waarop ze verder konden bouwen. Grote bedrijven zoals PwC en CMS hebben hun coaching, begeleiding en vooral kennis aangeboden. Ook op gemeentelijk niveau is er van alles geïnitieerd om de sector mee te helpen opbouwen.²¹

Sommige mensen waarschuwen er zelfs voor dat de sector misschien verwend begint te raken. Marlon van Dijk van adviesbureau Sinzer: ‘Social enterprises krijgen vanuit verschillende invalshoeken gratis ondersteuning, zowel vanuit corporate programma’s en netwerken als via hun investeerders. Wat is hun *willingness to pay* voor de ondersteuning die zij ontvangen? Of wat is de *return on investment* op hun tijdinvestering? Het echt als een ondernemer denken is wat er soms nog mist in de sector.’

Ook Willemijn Verloop ziet het risico van een te vruchtbare bodem en zegt dat sommige ondernemingen te lang in de lucht worden gehouden. De eigenaren zijn zó gedreven en werken er zó hard voor dat er ook altijd weer iemand te hulp schiet. Willemijn: ‘*Tough love* geven is ook echt belangrijk. We moeten die niet zo levensvatbare kikkervisjes niet koste wat het kost in de lucht houden. We moeten heel kritisch kijken naar waar de succesvolle businessmodellen zitten.’

4. Neem hindernissen weg voor social enterprises

Overheid kan versnellen

Zoals aangegeven is de social enterprise-beweging in Nederland van onderop begonnen en niet gestuurd door overheidsbeleid of -agenda’s, wat verschillende voordelen met zich heeft meegebracht. De meeste stakeholders die wij hebben gesproken zeggen echter toch wel iets van de landelijke overheid te verwachten. En dan bedoelen ze geen strak regelkader, maar doelen ze op het verminderen

²¹ PwC, Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland, maart 2018.

van hindernissen waar social enterprises nu tegenaan lopen. Regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld sociale zekerheid is ingewikkeld, productie-eisen zijn streng en de eisen in aanbestedingen zijn vaak te hoog om als startende ondernemer aan te kunnen voldoen. Ook is prijs vaak nog doorslaggevend in plaats van de mate van impact bij de weging van aanbestedingen. Sociaal ondernemers die actief zijn op het gebied van arbeidsparticipatie en die over de grenzen van gemeenten en regio's werken, hebben soms met verschillende lokale regels van doen. Voor een social enterprise is het bovendien lastig om aan tafel te komen bij partijen als UWV. Kortom, de overheid wordt gevraagd het minder complex te maken voor social enterprises. Willemijn Verloop van platform Social Enterprise NL: 'De overheid is geen initiator, maar kan wel een enorme versneller zijn.'

Winnen op impact

Het initiatiefnemende karakter van de Nederlandse social enterprise-sector heeft ook een nadeel: de er- en herkenning zijn minder duidelijk geregeld. Uit eerder onderzoek van Nyenrode en PwC blijkt dat gebrek aan er- en herkenning de grootste belemmering is voor social enterprises.²² Volgens de geïnterviewden zit daar veel frustratie (en dus ook een grote hindernis): ze worden over dezelfde kam geschoren als het reguliere bedrijfsleven en daardoor valt de impact die ze maken niet op, maar vaker wel de hogere prijs die ze vanwege die impact vragen.

Ook hier zou een taak voor de overheid kunnen liggen.

Hoewel de meeste stakeholders dus meer verwachten van de rijksoverheid, prijzen ze de rol van de actieve gemeenten, zoals Utrecht, Amsterdam en Den Haag, die netwerken en samenwerkingsverbanden hebben opgezet en zo de sector een goede duw in de rug hebben gegeven. Tegelijkertijd constateren ze ook dat deze lokale overheden kansen hebben laten liggen door niet meer in te kopen bij sociaal ondernemers. Ook lopen social enterprises aan tegen te veel verschillende contactpunten en afdelingen bij gemeenten.²³

5. Investeer in ontwikkeling van kennis

Doceren en onderzoeken

Kennisontwikkeling is volgens de stakeholders cruciaal voor de totstandkoming en verdere ontwikkeling van de social enterprise-sector. Nederland profiteert nu van de reeds opgebouwde kennis in de afgelopen jaren. De geïnterviewden geven aan dat de sector nu op een kantelpunt staat: als deze daadwerkelijk wil opschalen, is er nog meer kennis nodig over zaken als de opbouw en werking van ecosystemen, succesvolle verdienmodellen, HR-beleid en marketing en sales.

²² A. Argyrou, P.A. Anthoni, T.E. Lambooy, Legal forms for social enterprises in the Dutch legal framework: an empirical analysis of social entrepreneurs attitudes on the needs of social enterprises in the Netherlands, *International and Comparative Corporate Law Journal* Volume 12 Issue 3 2017.

²³ PwC, Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland, maart 2018.

Zoals gemeld in hoofdstuk 2 (figuur 4) is het aantal publicaties over sociaal ondernemerschap de afgelopen jaren sterk toegenomen. Onder andere de universiteiten van Utrecht en Rotterdam en de Hogeschool van Amsterdam doceren over en doen onderzoek naar sociaal ondernemerschap. Een aantal sociaal ondernemers die wij spraken, heeft aan een van deze instellingen hun opleiding gehad. Ook biedt Nyenrode University de *Leergang Sociaal Ondernemen* aan. De Universiteit Utrecht heeft in de persoon van Harry Hummels een eerste deeltijd hoogleraar op dit gebied. De eerste volledige leerstoel komt bij de vakgroep Business-Society Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam; de keuze wie deze mag vervullen wordt begin 2019 bekendgemaakt. Hoofddocent Niels Bosma van Universiteit Utrecht: ‘Het gaat er niet alleen om dat studenten allemaal sociaal ondernemers worden. We leiden ook mensen op die in het ecosysteem gaan werken dat gericht is op maatschappelijke waardecreatie en waar social enterprises een (belangrijke) rol in spelen. Op termijn zal het resultaat opleveren.’

Grote belangstelling

De belangstelling van studenten voor de colleges sociaal ondernemen is groot. De mensen die wij geïnterviewd hebben, spreken ook vaak over de jongeren die op zoek zijn naar zingeving. Vrijwel iedereen zegt dat de toegang tot talent zeer belangrijk is geweest voor de groei van de social enterprise-sector.

Het is niet zo gemakkelijk om een social enterprise tot bloei te brengen, zeggen veel stakeholders. Je hebt veel nodig: ondernemerstalent, innovatiekracht en doorzettingsvermogen. In Nederland is dat aanbod aan talent aanwezig: we hebben een hoogopgeleide beroepsbevolking en het (hoger) onderwijs is goed.

‘Andere’ kennisontwikkeling

Niels Bosma, Universiteit Utrecht, pleit ook voor kennisontwikkeling in het basisonderwijs, in die zin dat jonge kinderen kunnen leren op een andere manier problemen op te lossen, los van ‘hokjesgeest’ en langs creatieve, onorthodoxe lijnen. Renate Westdijk, betrokken bij het social return programma van provincie Friesland, valt hem bij: ‘Iedereen kan een bijdrage leveren aan de maatschappij en dat kan het onderwijs stimuleren, met name door weg te bewegen van de hokjesgeest en diversiteit te omarmen.’

6. Zet technologie in om sociale vraagstukken aan te pakken

Inspringen op technologische ontwikkelingen

Nederland behoort op het gebied van innovatie en technologische ontwikkelingen bij de wereldtop.²⁴ Veel social enterprises maken slim gebruik van technologische ontwikkelingen om maatschappelijke problemen op te lossen. Dit zien we in verschillende sectoren en impactgebieden terug, van agricultuur tot gezondheidszorg, en van klimaatverandering tot mensenrechten. Door gebruik te maken van nieuwe technologie zijn het bereik en de impact van de social enterprises, ondanks hun soms geringe omvang, groot, en zijn hun oplossingen relatief gemakkelijk op te schalen.

Willemijn Verloop van Social Enterprise NL: ‘Ik zie social enterprises vooral in de context van innovatie. Het zijn bedrijven die op zoek zijn naar nieuwe oplossingen voor bestaande maatschappelijke problemen. Dat is positief, energiek en zelfredzaam.’

24 World Economic Forum, ‘The Global Competitiveness Report 2017–2018’, 26 September 2017; The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation, Cornell University, INSEAD en WIPO, 2018.

Nieuwe oplossingen voor bestaande problemen

In Nederland bestaan er diverse voorbeelden van social enterprises die de technologische ontwikkelingen goed volgen en hierop inspringen. Denk aan 100WEEKS, die gebruik maakt van mobiele technologie om betalingen te doen aan en data op te halen van vrouwen in rurale ontwikkelingsgebieden of Pacmed, een organisatie die *big data* inzet als beslisondersteuning voor huisartsen. Social enterprise Active Cues zet technologie in om de sociale verbinding en interactie te faciliteren voor mensen met een verstandelijke beperking of dementie.

7. Durf het anders te doen en draag het uit

Durf het anders te doen

Sociaal ondernemers in Nederland worden gezien als ‘systeem- of ketenveranderaars’. Waar social enterprises in andere landen vaak voormalig ‘reguliere’ bedrijven waren, of transformeren vanuit de publieke sector, start een groot deel van de social enterprises in Nederland met een nieuw businessmodel om daarmee een maatschappelijk probleem op een vernieuwende manier op te lossen. Social enterprises creëren hierdoor een ‘nieuwe economie’. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het anders inrichten van een koffie- of chocoladeketen, of aan de ontwikkeling van een nieuw product dat de manier van zorgverlening radicaal verandert. Vaak gaan deze innovaties tegen de gevestigde belangen in en moeten de sociaal ondernemers weerstand overwinnen om hun innovaties succesvol op de markt te brengen.

Een goed verhaal

Veel sociaal ondernemers zijn gepassioneerd over hun onderneming en missie en kunnen er daardoor goed over vertellen. Dat verhaal is aantrekkelijk voor een breed publiek en doet het goed in social media, kranten en talkshows. Niet alleen de sociaal ondernemers zelf maar ook andere partijen die actief zijn in deze sector hebben sterke en inspirerende leiders nodig. Rogier Pieterse van PYMWYMIC noemt *inspirational leadership* cruciaal voor succes. Oud-MVO Nederland-directeur Willem Lageweg zegt het ook treffend: ‘Het gaat om sterke persoonlijkheden met een grote maatschappelijke passie die hier op een ondernemende manier vorm aan geven.’ Volgens hem is die sterke persoonlijkheid overigens ook wel eens de valkuil en staat deze juist vooruitgang en groei in de weg.

Social media

Social enterprises hebben over het algemeen geen beschikking over grote marketingbudgetten, dus zijn ze afhankelijk van andere creatieve methoden om hun achterban te enthousiasmeren en hun producten of diensten aan de man te brengen. Die andere manier om én merkbekendheid te krijgen én een achterban op te bouwen is via social media. Social media-platforms als Facebook, Twitter en Instagram verspreiden succesverhalen (en mislukkingen) razendsnel en kunnen bedrijven maken (en breken) en beïnvloeden consumentengedrag. Jos Verhoeven van Start Foundation: ‘De media zijn erg belangrijk in wat er de afgelopen vijf jaar is gebeurd en dat zal ook zo zijn in de komende vijf jaar. Zij spelen een rol in het enthousiasmeren van de nieuwe generatie.’ ■



‘Samenwerking is het belangrijkste agendapunt voor de komende jaren’

Als social enterprises hun impact willen vergroten, is samenwerking met andere partijen cruciaal. Als zij dat niet doen, lopen zij het risico dat hun impact beperkt blijft en wellicht zelfs negatief wordt. Daarvoor waarschuwt professor Rob van Tulder, die al jarenlang onderzoek doet naar duurzaam ondernemen. Volgens Van Tulder is het opbouwen van zogenoemde ecosystemen en het aangaan van partnerschappen een van de belangrijkste agendapunten voor de sector de komende jaren.

Vaak pakken social enterprises taken op die overheden laten liggen of afstoten. Neem de social enterprises die hun businessmodel organiseren rondom het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van Tulder: ‘Deze ondernemingen hebben een heel grote en positieve impact op de mensen die zij daadwerkelijk aan een baan helpen. Maar het aantal mensen dat zij niet bereiken – vaak werken deze bedrijven op kleine schaal – is nog steeds veel groter. Door hun inspanningen lopen we het gevaar dat de overheid de re-integratietaak niet terugneemt of ondersteunt, want de social enterprises doen het immers goed. En daardoor verdwijnt de politieke druk ook deels om structureel aan oplossingen te werken. Het langetermijnrisico is dat er veel mensen buiten de boot blijven vallen.’

Kantelpunt wordt niet bereikt

Het effect van (het succes van) social enterprises kan pervers uitpakken, wil Van Tulder maar zeggen. En dat is nu net wat natuurlijk niemand wil. Hij geeft nog wat voorbeelden van deze effecten die in de literatuur als *crowding out* of als *rebound effects* worden gezien. Dat betreft ook zaken die buiten de directe overheidstaak vallen. ‘Er is bijvoorbeeld een groeiend aantal sociale ondernemingen dat zich richt op de verduurzaming van internationale ketens. Dat is heel belangrijk en relevant, want die ketens zijn verre van sociaal en ecologisch duurzaam. Maar de methode die wordt gekozen, bijvoorbeeld door via keurmerken de consument over te halen meer voor het ‘faire’ product te betalen, heeft in menige keten slechts beperkte impact. Het kantelpunt van echte verandering wordt niet bereikt, omdat deze initiatieven vaak niet meer dan vijf procent van de markt in handen krijgen.’

Een excuus om niks te doen

‘Dat kent een psychologische en een bedrijfseconomische oorzaak: ondernemingen stellen dat ze de wens van de consument volgen om een deel van de consumptie duurzaam te laten zijn, maar geven de consument ook een excuus om voor de rest niets te doen en dus 95% van het probleem te negeren. Reguliere bedrijven zouden dit gat moeten vullen, maar stellen eigenlijk dat er al genoeg gebeurt.’

Op het juiste moment met de juiste partijen om tafel

Dat is de reden waarom hij zo hamert op samenwerking tussen social enterprises, het ‘gewone’ bedrijfsleven, overheden en de platforms. Ook het (hoger) onderwijs, de brancheorganisaties en de corporates (zoals PwC) die uit hoofde van hun CR-beleid de social enterprise-sector ondersteunen, zouden een grotere rol kunnen spelen in het samenbrengen van partijen. Rob van Tulder: ‘De positieve impact die social enterprises kunnen maken, hangt voor een groot deel af van het op het juiste moment met de juiste partijen om tafel zitten. In je eentje schud je de keten te weinig op.’

Rob van Tulder is hoogleraar in internationaal Business-Society Management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is tevens oprichter van het Partnerships Resource Centre, een organisatie die bedrijfsleven, overheid, civil society-organisaties en wetenschappers bij elkaar brengt. Van Tulder is ook toezichthouder van brancheorganisatie Social Enterprise NL.



5. *Blik op de toekomst*

Vooruitkijkend staan wij in Nederland aan de vooravond van een volgende fase en een nieuw aantal ontwikkelingen, die nog niet zijn uitgekristalliseerd. Deze willen we graag delen omdat deze zich wellicht ook elders manifesteren.

Focus meer op scale-ups – We zien in Nederland dat het aantal social enterprises is gegroeid, maar dat veel hiervan (nog) klein zijn. Opschalen blijkt een moeilijk proces te zijn. Het aantal ondernemingen dat op grote schaal impact weet te maken en ketens weet te beïnvloeden, blijft beperkt. Om de beweging naar een nieuwe economie verder te maken en ketentransformaties (mede) in gang te zetten, moet het ecosysteem de aandacht (deels) verleggen naar het ondersteunen en financieren van *scale-ups*. Tegelijkertijd is een kritische blik nodig op de levensvatbaarheid van businessmodellen.

Kijk naar inkoopcriteria van de overheid en het bedrijfsleven – Zoals gezegd heeft de sector veel ondersteuning gekregen, maar het marktaandeel en de omzet van veel sociaal ondernemers blijven daarbij achter. Veel van de door ons geïnterviewde stakeholders zien een grote rol weggelegd voor overheden en bedrijfsleven door verdere inkoop bij social enterprises. Dit kan door het aansluiten bij inkoopinitiatieven (bijvoorbeeld Buy Social) of door het aanpassen en/of beter gebruikmaken van bestaande aanbestedingsprocedures en -criteria, zodat social enterprises niet, zoals nu vaak gebeurt,

op prijs verliezen maar op impact winnen. Australië en Schotland die ten behoeve van social enterprises een nationale inkoopstrategie hebben ontwikkeld, zijn goede voorbeelden hiervoor.

Werk aan er- en herkenning – Ondanks dat het begrip social enterprise in de afgelopen zes jaar breder bekend is geworden, en sociaal ondernemers zich in toenemende mate erkend en herkend voelen, blijft dit nog steeds een aandachtspunt in Nederland. De discussie over de wenselijkheid van een eigen rechtsvorm wordt in Nederland nog gevoerd. Een juridische status vergroot de herkenbaarheid, maar kan ook belemmerend werken. Met de Code Sociale Ondernemingen is een start gemaakt om de er- en herkenning van social enterprises te vergroten.

Integreer sociaal ondernemen in het onderwijs – In Nederland hebben universiteiten een begin gemaakt met gespecialiseerde masters en opleidingen. Om tot systeemverandering te komen, zullen echter bredere groepen mensen de kern van sociaal ondernemerschap – het creëren van sociale én financiële impact – moeten leren. Dit concept zou moeten worden geïntegreerd in bestaande opleidingen zoals economie, accountancy, bedrijfs- en bestuurskunde. Zelfs in het primaire onderwijs zou al aandacht en meer waardering kunnen komen voor een andere manier van (economisch) denken en waardecreatie. Een voorbeeld hiervan is de Schotse Social Enterprise Academy die al veertien jaar sociaal ondernemerschap verzorgt op basisscholen.



Instock

Wereldwijd wordt 1,3 miljard ton per jaar aan voedsel verspild in de hele voedselketen. Instock wil hier verandering in brengen door voedselverspilling letterlijk én figuurlijk op de kaart te zetten. Onverkochte producten worden opgehaald bij plaatselijke supermarkten en andere producenten. Denk hierbij aan groenten en fruit met een schoonheidsfoutje, brood van een dag oud of vlees en vis simpelweg omdat er een overschot is. De creatieve Instock-chefs maken hiervan gerechten in restaurants in Amsterdam, Den Haag en Utrecht of foodtrucks en redden zo vele kilo's aan voedsel. Inmiddels heeft Instock een eigen sorteercentrum en webshop waar ook andere restaurants en cateraars gered groente en fruit kunnen kopen.



MUD Jeans

Ieder jaar wordt in Nederland 182 miljoen kilo kleding verbrand, terwijl de meeste grondstoffen hoogwaardig kunnen worden hergebruikt. Daarom introduceerde MUD Jeans een systeem waarbij alle broeken na gebruik worden teruggestuurd. Deze nieuwe manier van consumeren heet Lease A Jeans: de katoen blijft eigendom van MUD Jeans en consumenten zijn slechts gebruikers van de jeans. Zij kunnen ieder jaar switchen naar een nieuw model. In het ontwerp van de Lease A Jeans is al rekening gehouden met het feit dat de broeken aan het eind van hun leven worden gerecycled tot nieuwe producten. Naast duurzaam zijn de jeans ook eerlijk geproduceerd, want de mensen in de productieketen verdienen een leefbaar loon.

Uniformer impactmeting – We zien in Nederland dat sociaal ondernemers, financiers, (lokale) overheden, netwerkorganisaties en het bedrijfsleven worstelen met impactmeting: bewerkstelligt de social enterprise daadwerkelijk de geclaimde impact? Kan er ook sprake zijn van negatieve impact? Er zijn in Nederland veel partijen die zich bezighouden met dit onderwerp, maar vooralsnog ontbreekt consensus over een uniforme methode van impactmeting.

Probeer aantrekkelijk te zijn voor (toekomstige) medewerkers – De toegang tot talent is heel belangrijk geweest voor de social enterprise-sector in Nederland. Groeiende social enterprises hebben echter, bijvoorbeeld door wensen op het gebied van salaris, moeite om mensen met de juiste capaciteiten te vinden voor een groeiend of groot bedrijf. Veel stakeholders zien dit als een knelpunt waarvoor de oplossing nog niet is gevonden. ■



‘PwC leert van social enterprises het belang van een maatschappelijke missie’

PwC ondersteunt social enterprises sinds 2012, toen het een partnerschap aanging met Social Enterprise NL. Sindsdien hebben honderden, vooral startende, sociaal ondernemers hulp gekregen bij het opzetten of ontwikkelen van hun businessplan, strategie, fiscaliteit of andere kwesties. PwC leert op haar beurt ook van de social enterprises, zegt bestuursvoorzitter Ad van Gils. ‘Wij willen een organisatie zijn die ertoe doet, net als social enterprises.’

Ad van Gils is jarenlang juryvoorzitter geweest van PwC’s *Social Impact Lab*, een wedstrijd voor social enterprises waarvan de drie winnaars twee jaar lang coaching en begeleiding krijgen. Het beoordelen van de businessplannen en de pitches van de finalisten van het Social Impact Lab is een klus die hij met veel plezier heeft gedaan. ‘De social enterprises die ik heb gezien, zijn allemaal enorm bevlogen en gemotiveerd. De ideeën die zij hebben ontwikkeld, zijn creatief en innovatief. Dat is heel leuk én inspirerend.’

Het gaat bij het *Social Impact Lab* niet alleen om de drie winnaars, benadrukt Van Gils. ‘Zo’n tweehonderd social enterprises dienen hun

businessplannen bij ons in. Ze krijgen allemaal feedback van in totaal zo’n honderd PwC’ers die deze plannen beoordelen. Dit geeft onze mensen de gelegenheid hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen, te vergroten en te valideren.’

Bestaansrecht kunnen uitleggen

PwC heeft de afgelopen jaren een transformatieproces ingezet naar een *purpose-led* en *values-driven* organisatie die ernaar streeft bij te dragen aan vertrouwen in de maatschappij en aan het oplossen van belangrijke problemen. Ad van Gils: ‘Of je nu PwC bent of iemand anders, je moet kunnen uitleggen waarom je er bent, waarom je van belang bent voor de wereld.’

Ramen open naar de buitenwereld

Ook los van het *Social Impact Lab* helpen PwC'ers – pro-bono en onder werktijd – social enterprises met advies, werken ze mee aan onderzoek om de sector verder vooruit te helpen en/of organiseren ze masterclasses en workshops. 'Onze sector is lang naar binnen gekeerd geweest', aldus Van Gils. 'Dan sta je op een bepaald moment voor de vraag wat je allemaal zou kunnen doen om de ramen naar buiten open te zetten. We praten inmiddels met een steeds bredere groep aan stakeholders, participeren in steeds meer netwerken, hebben ons trainings- en ontwikkelingsprogramma aangepast en voeren een ambitieus diversiteitsbeleid. En dat helpt allemaal om de buitenwereld naar binnen te halen in onze organisatie. Ons werk voor social enterprises draagt daar ook toe bij.'

Lastig vraagstuk

Het *Social Impact Lab* heeft inmiddels een internationaal karakter gekregen. PwC werkt nauw samen met de *member firms* uit Duitsland, Oostenrijk en Turkije en daar kunnen social enterprises nu ook businessplannen indienen. Van de winnaars uit 2017 kwamen er twee uit Nederland en één uit Duitsland. De editie van 2018 kende drie Nederlandse en twee Turkse winnaars. Een andere verandering is dat het *Social Impact Lab* zich vanaf 2018 niet meer alleen richt op startende ondernemingen, maar ook op *scale-ups*. Van Gils: 'Social enterprises vinden opschalen moeilijk, net als andere bedrijven. Voor social enterprises geldt dat ze vaak niet goed weten

hoe ze verder moeten professionaliseren zonder dat dit ten koste gaat van de maatschappelijke missie. Dat is een lastig vraagstuk. Wij vinden dat hier extra aandacht naar uit moet gaan.'

Koppelen van maatschappelijke impact aan een gezond businessmodel

PwC heeft social enterprises inmiddels ook opgenomen in de eigen keten. Feestdagen- en relatiegeschenken worden bijvoorbeeld ingekocht bij social enterprises, events worden georganiseerd bij sociale horecaondernemers en als er behoefte is aan een taxi, komt Taxi Electric of Mama Taxi voorrijden. Van Gils vindt het mooi om die bedrijven te zien bloeien. 'De gedachte achter social enterprises – het koppelen van maatschappelijke impact aan een gezond businessmodel – is prachtig. Zowel de maatschappelijke rol als het ondernemende en innovatieve van deze bedrijven spreekt heel veel PwC'ers aan.'

Ad van Gils is sinds 1 juli 2013 lid van de raad van bestuur van PwC in Nederland en sinds 1 juli 2018 bestuursvoorzitter. Hij was tot 1 juli verantwoordelijk voor het corporate responsibility-beleid van PwC en in die hoedanigheid nauw betrokken bij PwC's steun voor de social enterprise-sector in Nederland.



Bijlagen

Onderzoeksverantwoording

Doel

Deze publicatie heeft tot doel de geleerde lessen uit Nederland voor het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap te delen met andere landen. Meer specifiek beoogt het rapport andere landen te informeren over hoe de social enterprise-sector in Nederland zich heeft ontwikkeld en tot versnelling is gekomen. Daarbij hebben we met name gekeken naar de ontwikkelingen van de afgelopen zes jaar.

Strikt genomen vormen de social enterprises geen sector, maar zijn ze juist in allerlei branches actief. Als zodanig gaat het eerder om een ondernemingsvorm dan om een sector. Desalniettemin hebben we toch gebruikgemaakt van de term ‘social enterprise-sector’, omdat het eenvoudig is om op deze manier naar de gezamenlijke ondernemingen te verwijzen en omdat we dezelfde aanduiding veelvuldig zijn tegengekomen in de literatuur.

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek hebben we onderzocht hoe de social enterprise-sector in Nederland zich heeft ontwikkeld, welke lessen dit heeft opgeleverd en welke inzichten dit biedt voor andere landen.

Desk research en veldwerk

Na het vaststellen van de onderzoeksvraag zijn we gestart met desk research; een analyse van bestaande onderzoeken en publicaties (zie de bronnenlijst voor de geraadpleegde literatuur). Met dit desk research wilden we een zo breed mogelijk beeld krijgen van de stand van zaken, de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, en van de factoren die aan deze ontwikkelingen hebben bijgedragen.

Uit ons literatuuronderzoek en gebruikmakend van de definitie van een ecosysteem van het World Economic Forum, hebben wij zeven elementen gedestilleerd die als belangrijk naar voren zijn gekomen voor de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland.²⁵

Aan de hand van de bevindingen uit het desk research hebben we een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst bevat algemene vragen over de groei en de ontwikkeling van de sector en daarnaast vragen die ingaan op de zeven elementen die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen (zie hiervoor).

Het desk research is opgevolgd door interviews met door ons geïdentificeerde stakeholders behorend bij het ecosysteem van de social enterprise-sector in Nederland.²⁶ Er zijn in totaal 41 stakeholders geïnterviewd (zie de lijst van geïnterviewden) in

²⁵ World Economic Forum, Entrepreneurial ecosystems around the globe and company dynamics, 2013.

²⁶ Traditionele investeerders hebben recentelijk een toegenomen interesse laten zien in impact investeren en ESG en zullen naar verwachting in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen in de opschaling van de social enterprise-sector. Echter, ons beeld is dat ze historisch beperkt hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland. Dit beeld wordt ook bevestigd door onze interviews. Derhalve hebben wij geen traditionele investeerders geïnterviewd.

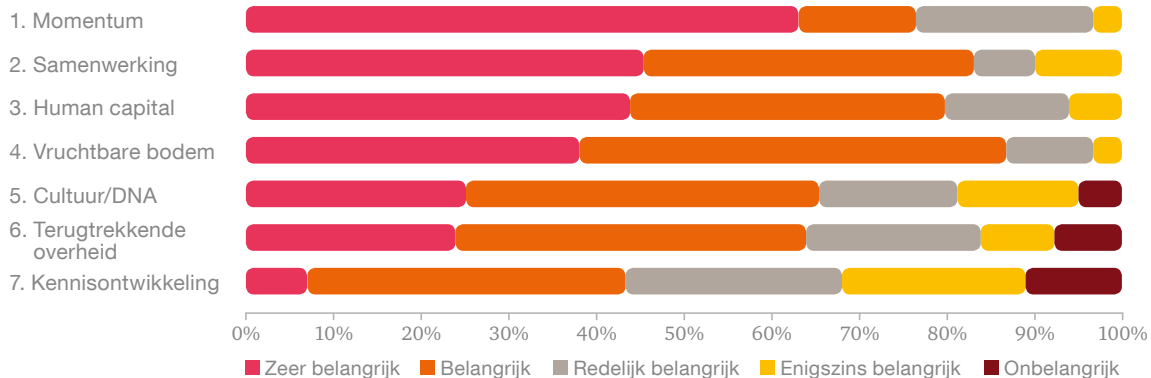
de periode tussen 1 juni en 9 juli 2018, waarbij de interviews zowel in persoon als telefonisch hebben plaatsgevonden.

De geïnterviewden zijn gevraagd om het belang van de zeven elementen te scoren naar relevantie (van zeer belangrijk tot onbelangrijk). Ook is gevraagd of we elementen hebben gemist. Uiteindelijk zijn met name de kwalitatieve vragen de bron geweest voor het formuleren van de geleerde lessen in Nederland. Volledigheidshalve hieronder de onderzoeksresultaten op basis van de voorgelegde zeven elementen.²⁷

Het bovenstaande proces is weergegeven als een stapsgewijs proces, maar is in de realiteit een iteratief proces geweest. Zo zijn gedurende het onderzoek ook aanvullende publicaties gelezen, of zijn additioneel stakeholders geïnterviewd. De in deze publicatie opgenomen citaten zijn afgestemd met en akkoord bevonden door de betrokken stakeholders.

Mocht u nog vragen hebben over dit onderzoek, dan kunt u contact opnemen met het onderzoeksteam of het CR Office van PwC NL.

Figuur 5 Observatie van de geïnterviewde stakeholders op de vraag in welke mate de zeven elementen de afgelopen vijf jaar hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de social enterprise-sector in Nederland.



²⁷ Figuur 5 is voortgekomen uit de ratings gegeven door de geïnterviewden op onze zeven elementen. Hierbij merken we op dat niet alle geïnterviewden de relevantie van de zeven elementen hebben geduid.

Overzicht geïnterviewden

1. ABN AMRO – Tjeerd Krumpelman – Hoofd advisory, reporting & engagement
2. African clean energy – Ruben Walker – Commercieel directeur en medeoprichter
3. Ashoka Netherlands – Erlijn Sie – Voormalig directeur, nu internationale rol binnen Ashoka
4. B Lab EU / B Corp Europe – Hubertine Roessingh – Directeur
5. CMS – Dolf Segaar – Advocaat en partner
6. Cool Endeavour Group / Heroes & Friends / Vandebroon – Tim Manschot – Medeoprichter & partner Vandebroon
7. Enviu – Stef van Dongen – Oprichter / directeur en lid non-executive board
8. Enwestdijk – Renate Westdijk – Directeur en o.a. social return-programma opgezet in Friesland
9. European Commission – Risto Raivio – Senior expert werkgelegenheid
10. European Investment Fund – Yvette Go – Hoofd sociale & milieu-impact investeringen
11. Gemeente Amsterdam – Ellen Oetelmans – Programmamanager Amsterdam Impact
12. Gemeente Den Haag – Gert-Willem van Mourik – Programmamanager innovatie en sociaal ondernemerschap
13. Gemeente Hengelo – Mr. Bert Otten – Voormalig wethouder en senior adviseur Radar Advies
14. Gemeente Rotterdam – ir. Marie Louise de Bot MPA – Strategisch adviseur sociaal ondernemen – Actieplan Sociaal Ondernemen
15. Impact Hub Amsterdam – Manon Klein – Programmamanager
16. Instock – Freke van Nimwegen – Medeoprichter
17. Lendahand – Peter Stolze – Directeur marketing & sales & mede-oprichter
18. Ministerie van Economische Zaken – Ineke Lemmen – Programmamanager en strategisch beleidsadviseur
19. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – Robin Molenaar – Beleidsadviseur
20. Mud Jeans – Bert van Son – Eigenaar en CEO
21. MVO Nederland – Maria van der Heijden – Directeur-bestuurder
22. MVO Nederland – Willem Lageweg – Oprichter en voormalig directeur-bestuurder
23. Provincie Noord Brabant – Henri Swinkels & Astrid Kaag – Gedeputeerde Leefbaarheid en Cultuur respectievelijk adviseur en beleidsmedewerker
24. PwC Nederland – Ad van Gils – CEO
25. PwC Nederland – Wineke Haagsma – Director Corporate Responsibility
26. PYMWYMIC – Rogier Pieterse – Directeur
27. Rabobank Foundation – Nynke Struik – Programmamanager sociaal ondernemen
28. RSM Erasmus University – Rob van Tulder – Hoogleraar International Business-Society Management
29. Salt farm Texel – Robin Konijn – Financieel directeur
30. Sinzer – Marlon van Dijk – Directeur en mede-eigenaar
31. Social Enterprise NL en Social Impact Ventures NL – Willemijn Verloop – Oprichter en directeur van Social Enterprise NL en medeoprichter en directeur van Social Impact Ventures NL
32. Social Enterprise NL – Mark Hillen – Oprichter en directeur Social Enterprise NL
33. Social Impact Factory – Krispijn Bertoen – Directeur
34. Social Impact Factory – Kim Kiszelnik – Voormalig directeur, nu adviseur sociaal ondernemen
35. Sociale Verzekeringsbank – Peter Bergema – Senior inkoper
36. Start Foundation – Jos Verhoeven – Oprichter en algemeen directeur
37. Stichting DOEN – Saskia Werther – Programmamanager
38. The Colour Kitchen – Joske Paumen – Voormalig directeur en bestuurslid
39. TNO – Jeroen Dubel – Directeur strategie
40. Triodos Bank – Raphael Nouwen – Manager zakelijke kredietverlening
41. Universiteit Utrecht – Niels Bosma – Universitair hoofddocent ondernemerschap



Literatuuroverzicht

Aanholt, Wouter van, Carsouw, Robert, Heijmans, Hagar, Stickers, Audrey en Keizer, Arjan. *Scaling the impact of the social enterprise-sector*, McKinsey&Company, oktober 2016.

ABN AMRO. *De Romantiek Voorbij – De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen*, ABN AMRO Sociaal Ondernemen, July 2017. https://www.abnamro.com/en/images/Documents/035_Social_Newsroom/Press_Releases/2017/ABN_AMRO_Sociaal_Ondernemen_2017-07.pdf, last accessed 24 July 2018.

Alberts-de Gier, Berend, Graef, Priscilla de, Hazenberg, Sandra en Stroosnier, Daan. *Successful Social Enterprises navigate the complexity of collaboration – working together with different partners and participation mechanisms for strategy setting and strategy execution*, PwC, 27 september 2016. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-successful-social-enterprises-navigate-the-complexity-of-collaboration.pdf>, laatst bezocht, 24 juli 2018.

Ancher, J. *Social Enterprises: The Effect of the Institutional Framework on the Prevalence of Social Enterprises, at Country Level*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Economics, 2017. <http://hdl.handle.net/2105/41159>, laatst bezocht 22 augustus 2018.

Anthoni, P.A. *Als Nederland echt gelooft in de kracht van sociale ondernemers, verdienen zij meer dan mooie woorden*, Civiel en Fiscaal Tijdschrift Vermogen 2016/12-50, 15 december 2016.

Anthoni, P.A. *Code Sociale Ondernemingen: het herkenningsteken*, Civiel en Fiscaal Tijdschrift Vermogen 2017/5-24, 31 mei 2017.

Argyrou, A., Anthoni, P.A. en Lambooy, T.E. *Legal forms for social enterprises in the Dutch legal framework: an empirical analysis of social entrepreneurs attitudes on the needs of social enterprises in The Netherlands*, International and Comparative Corporate Law Journal, Volume 12, Issue 3, 2017.

Arnoldus, Martijn en Kuik, Jos van, in samenwerking met Hillen, Mark en Verloop, Willemijn. *Stimuleren van de Social enterprise-sector – ervaringen en lessen uit Europa voor het ministerie van Economische Zaken*, Kennisland, november 2013. <https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/04/stimulansen-voor-de-social-enterprise-sector.pdf>, laatst bezocht 24 juli 2018.

Confino, J. *Will Unilever become the world's largest publicly traded B corp?*, The Guardian, 23 januari 2015. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jan/23/benefit-corporations-bcorps-business-social-responsibility>, laatst bezocht, 24 juli 2018.

Cornell University, INSEAD en WIPO, *The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation*, 2018

During, Roel en Langers, Fransje. *Survey on Social Entrepreneurs – Results from the Netherlands*, Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies (EFESEIIS), 2017. http://www.fp7-efeseiis.eu/wp-content/uploads/2017/01/CountryReport_The-Netherlands-1.pdf, laatst bezocht, 24 juli 2018.

During, Roel, Jagt, Pat van der en Sena, Natasha de. *Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in the Netherlands: A National Report*, Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies (EFESEIIS), 2014. https://dhriiti.com/wp-content/uploads/2017/11/EFESEIIS_National_Report_The_Netherlands.pdf, laatst bezocht, 24 juli 2018.

European Commission. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Directorate C – Europe 2020: Employment policies, Unit C.2 – Sectorial Employment Challenges, Youth Employment and Entrepreneurship, 2015.

European Commission. *Social Business Initiative - Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, 25 oktober 2011. http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf, laatst bezocht 24 juli 2018.

Gadella-van Wersch, Carolien en Bax, Hanne Jesca. *Social Entrepreneurship – Emerging business opportunities creating value for society*, EY Sustainability Services & Social Entrepreneurship, Ernst & Young Accountants LLP, 2014. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-social-entrepreneurship/\\$FILE/EY-social-entrepreneurship.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-social-entrepreneurship/$FILE/EY-social-entrepreneurship.pdf), laatst bezocht, 24 juli 2018.

Graef, Priscilla de, Hazenberg, Sandra, en Stroosnier, Daan. *De succesfactoren van een sociale onderneming*, PwC, 2015. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-de-succesfactoren-van-een-sociale-onderneming.pdf>, laatst bezocht, 24 juli 2018.

Hillen, Mark. *Iedereen werk, iedereen winst – hoe sociale firma's een inclusieve economie creëren*, Warden Press, november 2014, ISBN 978 94 920 041 23.

Hoogerwerf, Petra en Clarenbeek, Joost. *Lokale overheid mist stille revolutie rond sociaal ondernemen*, Financieel Dagblad, Opinie, 3 juli 2018.

Huysentruyt, Marieke, Mair, Johanna en Stephan, Ute. *Market-Oriented and Mission-Focused: Social Enterprises Around the Globe*, Stanford Social Innovation Review, 19 oktober 2016. https://ssir.org/articles/entry/market_oriented_and_mission_focused_social_enterprises_around_the_globe#, laatst bezocht, 20 juli 2018.

Koopman, Nina. *The emerging Dutch social enterprise-sector*, Social Enterprise blog Netherlands The Guardian, 9 mei 2013. <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/may/09/dutch-social-enterprise-sector>, laatst bezocht, 20 juli 2018.

Lambooy, T.E., Anthoni, P.A., en Argyrou, A. *Aren't we all pursuing societal goals in our businesses? Defining 'societal purpose' in social enterprises*, publicatie later dit jaar, status op 22 augustus 2018.

Leistra, Tjeerd. *Voortgangsrapportage – Agenda G32 Economie en Werk 2016-2018; Sociaal Ondernemerschap*, G40 stedennetwerk, 22 mei 2017. <https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2017-05/G32%20en%20sociaal%20ondernemerschap-mei17.pdf>, laatst bezocht, 27 juli 2018.

Lotgerink, Femke. *The professionalization of social entrepreneurship in the Netherlands – an organizational ethnographic study on the basis of social capital theory*, Master Thesis Culture, Organization and Management, Faculty of Social Sciences, Vrije Universiteit, juni 2014.

McKinsey&Company. *Opportunities for the Dutch Social enterprise-sector*, 2011.

OESO/EU. *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OESO Publishing, 2017, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264268500-en>, laatst bezocht, 22 augustus 2018.

Panhuijsen, Stefan en Tiemens, Matthijs. *Betekenisvol Brabant – Inventarisatie naar de Betekeniseconomie in Noord Brabant*, Social Enterprise NL in opdracht van de provincie Noord-Brabant, 2017.

PwC. *Prille kansen: de samenwerking tussen sociale ondernemingen en gemeenten in Nederland*, PwC, maart 2018.

PwC. *What mainstream businesses can learn from social enterprises*, PwC, mei 2017. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-what-mainstream-businesses-can-learn-from-social-enterprises.pdf>. Laatst bezocht, 24 juli 2018.

Schulz, Martin, Steen, Martijn van der, en Twist, Mark. *De Realisatie van Publieke Waarden door Sociaal Ondernemerschap*, Boom Bestuurskunde Tijdschriften (22) 1 (2013): 35-43. Laatst bezocht, 20 juli 2018.

Sociaal Economische Raad (SER). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*, uitgebracht aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Advies 15/03, mei 2015. https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx, laatst bezocht, 25 juli 2018.

Social Enterprise NL. *Halfjaar Rapportage Social Enterprise NL – Periode Q4 2015 en Q1 2016*, april 2016.

Social Enterprise NL. *Halfjaar Rapportage Social Enterprise NL – Periode Q2 en Q3 2016*, oktober 2016.

Social Enterprise NL. *Halfjaar Rapportage Social Enterprise NL – Periode Q4 2016 t/m Q1 2017*, april 2017.

Social Enterprise NL. *Halfjaar Rapportage Social Enterprise NL – Periode Q2 t/m Q3 2017*, oktober 2017.

Social Enterprise NL. *Halfjaar Rapportage Social Enterprise NL – Periode Q4 2017 t/m Q1 2018*, maart 2018.

Social Enterprise NL. *Social Enterprise Monitor 2013*, mei 2013.

Social Enterprise NL. *Social Enterprise Monitor 2014*, mei 2014.

Social Enterprise NL. *Social Enterprise Monitor 2015*, mei 2015.

Social Enterprise NL. *Social Enterprise Monitor 2016*, mei 2016.

Social Enterprise NL. *Social Enterprise Monitor 2018*, september 2018.

Social Enterprise NL. *Sociaal ondernemen veel genoemd in coalitieakkoorden*, 12 juli 2018. <https://www.social-enterprise.nl/actueel/nieuws/sociaal-ondernemen-veel-genoemd-in-coalitieakkoorden-948>, laatst bezocht, 22 augustus 2018.

Social Enterprise NL. *Update – December 2013*.

Social Enterprise NL. *Update – Juni 2014*.

Social Enterprise NL. *Update voor RvT – November 2015*.

Steden Netwerk G32. *Meer Impact met Sociaal Ondernemerschap – Roadmap voor gemeenten*, Steden Netwerk G32, juni 2017. <https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2017-06/G32-Roadmap-Sociaal-Ondernemerschap.pdf>, laatst bezocht, 24 juli 2018.

Stegeman, Hans. *Social Enterprises: hip, hype of houdbaar?*, RaboResearch, Economisch Onderzoek, 20 mei 2015. <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/mei/social-enterprises-hip-hype-of-houdbaar/>, laatst bezocht, 24 juli 2018.

Turku School of Economics. *International Business Annual Report 2014*, https://www.utu.fi/en/units/tse/units/international_business/Documents/AR14-Final.pdf, laatst

bezoekt, 24 juli 2018.

Tweede Kamer, Position papers ingebracht voor Hoorzitting / rondetafelgesprek Sociale Ondernemingen van de vaste Kamercommissie voor EZ en Milieu op 25 april 2018, door: GreenFox Social Return, De Meewerkers, B. Otten, Afval loont, Social Enterprise NL, Thuisafgehaald, The Colour Kitchen, SWOM, ABN AMRO Bank NV, Stichting Doen, Provincie Noord-Brabant, Rabobank Foundation en Cedris. https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2018A01145, laatst bezocht, 22 augustus 2018.

Verloop, Willemijn en Hillen, Mark. *Social Enterprise NL*, G40 steden netwerk, 29 september 2016. <https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2017-05/Presentatie%20Economische%20Pijler%20G32-Social%20Enterprise%20NL.pdf>, laatst bezocht, 24 juli 2018.

Verloop, Willemijn en Hillen, Mark. *Verbeter de Wereld, Begin een Bedrijf – Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*, Business Contact, Uitgeverij Atlas Contact, Oktober 2013. ISBN 978 90 470 065 89.

Verloop, Willemijn, Hillen, Mark en Peeters, Kaat. *Zaken die je Raken – Hoe sociaal ondernemers maatschappelijke verandering creëren*, Uitgeverij Business Contact, Uitgeverij Atlas Contact 2018. ISBN 978 90 470 1071 5, D/2018/0108/594.

World Economic Forum, *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company dynamics*, september 2013

World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, 26 September 2017.

Contact

Voor meer informatie en vragen, neem contact met ons op.



Wineke Haagsma
PwC | Director Corporate Responsibility
T: +31 (0)88 792 54 24
M: +31 (0)6 51 70 13 44
E: wineke.haagsma@pwc.com



Marloes Tap
PwC | Programmamanager Social Enterprises
T: +31 (0)88 792 46 07
M: +31 (0)6 20 59 05 74
E: marloes.tap@pwc.com

