

Sociaal ondernemerschap: een inleiding voor onderzoek en onderwijs

Author(s)

Hogenstijn, Maarten; Meerman, Martha; Bos, Eltje; Abu Ghazaleh, Nesrien; Sander, Judith

Publication date

2016

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hogenstijn, M., Meerman, M., Bos, E., Abu Ghazaleh, N., & Sander, J. (2016). *Sociaal ondernemerschap: een inleiding voor onderzoek en onderwijs*. Hogeschool van Amsterdam.

General rights

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

Disclaimer/Complaints regulations

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



Sociaal ondernemerschap: een inleiding voor onderzoek en onderwijs





Colofon

Tekst: Maarten Hogenstijn

Met medewerking van Martha Meerman, Eltje Bos, Nesrien Abu Ghazaleh en Judith Sander

Met dank aan de kenniskring van het Lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam

Dit document is een uitgave van het Lab Social Entrepreneurship van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), waarin sinds 2015 praktijkgericht onderzoek wordt gedaan naar sociaal ondernemerschap in de Amsterdamse metropoolregio. Het is een levend document, bedoeld om docenten en studenten die met het onderwerp aan de slag gaan wat houvast te bieden. Het is de intentie om dit document jaarlijks te updaten.

Het Lab Social Entrepreneurship maakt deel uit van het HvA-brede Programma Entrepreneurship en staat onder leiding van lectoren Eltje Bos en Martha Meerman. Onderzoekers in het lab zijn Nesrien Abu Ghazaleh en Maarten Hogenstijn. De labcoördinator is Judith Sander.

Meer informatie over het Programma Entrepreneurship en het Lab Social Entrepreneurship is te vinden op www.hva.nl/ondernemerschap

Feedback op dit document is zeer welkom en kan gestuurd worden aan m.hogenstijn@hva.nl

Inhoud

VOORWOORD	4
1. GESCHIEDENIS VAN HET BEGRIP SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP	5
2. DEFINITIE.....	6
2.1 Benaderingswijzen	6
2.2 'Denkscholen'	7
2.3 De Nederlandse context.....	8
2.4 Werkdefinitie en afgrenzing t.o.v. andere begrippen	9
2.5 Sociaal versus maatschappelijk	11
3. CLUSTERCONCEPT ROND HET CREËREN VAN MAATSCHAPPELIJKE WAARDE.....	12
3.1 Subconcept 1: social value creation	12
3.2 Subconcept 2: the social entrepreneur	14
3.3 Subconcept 3: the social entrepreneurship organization	14
3.4 Subconcept 4: market orientation	15
3.5 Subconcept 5: social innovation.....	16
3.6 Conclusie.....	16
4. TYPOLOGIEËN VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN.....	17
4.1 Typologie naar ontstaan.....	17
4.2 Typologie naar ondernemerschapsdimensie	17
4.3 Typologie voor de Nederlandse context	18
4.4 Conclusie.....	19
5. SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP IN NEDERLAND EN IN EUROPEES PERSPECTIEF.....	20
5.1 Naar een participatiesamenleving.....	20
5.2 Juridische context	20
5.3 Beleidscontext	21
5.4 Overzicht van de sector	21
6. VERDER LEZEN	23
7. AFKORTINGEN, BEGRIPPEN EN TERMINOLOGIE	24
8. LITERATUUR	26

Voorwoord

'Ik ben een sociaal ondernemer' of 'Ik werk bij een sociale onderneming'. Die uitspraken hoor je steeds vaker. In het bedrijfsleven is sociaal ondernemerschap een veelgebruikte term, in de zorg-, welzijns- en cultuursectoren is er steeds meer sprake van en bij de overheid valt de term inmiddels regelmatig.

Maar wat is sociaal ondernemerschap eigenlijk? Maar ook: wat is het niet? Een groep mensen die samen een voedselbank begint, is dat sociaal ondernemerschap? Een ICT bedrijf waar voornamelijk mensen werken die een autistische stoornis en daardoor een afstand tot de arbeidsmarkt hebben? Een initiatief om in de buurt een museum zonder muren te maken, of om zangprojecten te organiseren tussen mensen van verschillende generaties en afkomsten? Een zorgorganisatie die een winkeltje start waar producten van de eigen zorgboerderij worden verkocht? Of een bedrijf met een project om langdurig werklozen weer aan een baan te helpen?

In heel veel gesprekken over sociaal ondernemerschap komt al heel snel de definitievraag naar boven. En dan ontstaat vaak spraakverwarring. Dit document heeft als doel om docenten en studenten die met sociaal ondernemerschap aan de slag gaan wat houvast te bieden in deze discussie. Dat leidt niet tot een universeel geldige definitie van sociaal ondernemerschap die alle andere definities overbodig maakt. Dit rapport geeft een inleiding op het begrip sociaal ondernemerschap. Het zet een aantal belangrijke inzichten uit de literatuur op een rij.

Ook op de Hogeschool van Amsterdam is er steeds meer aandacht voor sociaal ondernemerschap. In onderwijs én onderzoek wordt steeds vaker de verbinding gezocht met sociaal ondernemerschap. Het opzetten van het Lab Social Entrepreneurship, één van de onderzoekslabs binnen het HvA-brede programma Entrepreneurship, is hier een mooi voorbeeld van. Wij wilden enige houvast krijgen voor het maken van een onderzoeksplan voor dit Lab en vroegen Maarten Hogenstijn daar een bijdrage aan te leveren. Hij laat een aantal keuzes zien die voor het onderzoek naar sociaal ondernemerschap binnen dit Lab gemaakt zijn. De afwegingen kunnen inspiratie bieden voor anderen, maar de keuze voor bepaalde definities en benaderingswijzen hangt uiteraard af van het doel dat ermee bereikt moet worden. Maarten Hogenstijn is naar ons idee er goed in geslaagd het begrip sociaal ondernemerschap te duiden in haar brede context.

Martha Meerman en Eltje Bos

Lectoren Lab Social Entrepreneurship – Hogeschool van Amsterdam

Leeswijzer

De eerste twee hoofdstukken in dit document zijn erop gericht om tot een werkdefinitie van sociaal ondernemerschap te komen. Daarvoor gaan we eerst kort in op de geschiedenis van het begrip en vervolgens op benaderingswijzen, verschillende 'scholen' in het onderzoek en definities voor de Nederlandse context.

Nadat het begrip is afgegrensd, gaan we op twee manieren de diepte in om meer aanknopingspunten voor specifieke onderzoeksprojecten te vinden. We analyseren sociaal ondernemerschap eerst als clusterconcept rond het creëren van maatschappelijke waarde en bespreken vervolgens een aantal verschillende typologieën van sociale ondernemingen.

In hoofdstuk 5 schetsen we de actuele situatie rond sociaal ondernemerschap in Nederland. We plaatsen dit kort in Europees perspectief.

Tot slot geven we suggesties om verder te lezen en een lijst met afkortingen en begrippen rond sociaal ondernemerschap.

1. Geschiedenis van het begrip sociaal ondernemerschap

Hoewel sociaal ondernemerschap pas in de afgelopen twintig jaar een populair begrip is geworden, zien veel onderzoekers toch een (veel) langere geschiedenis. Volgens sommigen gaat dit zelfs terug tot Adam Smith, de achttiende-eeuwse Britse wetenschapper die wordt gezien als de grondlegger van de economische wetenschap. Smith beargumenteerde in zijn beroemdste werk 'The wealth of nations' dat het nastreven van het eigen belang de belangrijkste kracht in de economie is en introduceerde het begrip 'the invisible hand', die voor evenwicht zou zorgen op de vrije markt. Tegelijk wees hij in zijn minder beroemde werk 'The theory of moral sentiments' op het feit dat het eigen belang wel moet worden gezien in relatie tot 'morele sentimenten' en verantwoordelijkheden die mensen hebben. Met die combinatie tussen morele motieven en de vrije markt hebben ook de sociale ondernemers van nu te maken (zie ook Dagevos et al. 2015).

Verscheidende onderzoekers stellen dat vormen van sociaal ondernemerschap altijd hebben bestaan en historische personen als Franciscus van Assisi of Florence Nightingale worden wel eens vroege voorbeelden van social entrepreneurs genoemd (Bornstein & Davis 2010, p. 2). Maar de term sociaal ondernemerschap (social entrepreneurship) kwam pas in de tweede helft van de twintigste eeuw echt in gebruik. Dat begon in de jaren tachtig in de Verenigde Staten, waar de Ashoka Foundation met oprichter Bill Drayton als pionier fungeerde. In de jaren negentig werd de term ook in Europa populair, te beginnen in Groot-Brittannië. Daar introduceerde de Labour-regering van Tony Blair de 'third way' met daarin ook 'the third sector', een nieuwe omschrijving van de sector waarin niet op winst gerichte organisaties actief zijn. Andere benamingen voor deze derde sector naast markt (private sector) en staat (publieke sector) zijn non-profit sector, civic sector, civil society of in het Nederlands ook wel maatschappelijk middenveld of burgermaatschappij. In dit document gebruiken we de term civil society.

Deze sector ontstond in Groot-Brittannië natuurlijk niet ineens uit het niets, maar de Labour-regering van Blair legde er veel nadruk op en diverse studies, maatregelen en initiatieven in de Britse context bieden sindsdien ruimte aan sociaal ondernemerschap.

In de afgelopen twee decennia heeft sociaal ondernemerschap zich verder door Europa verspreid. De Europese Commissie is een belangrijke aanjager van sociaal ondernemerschap, onder meer door het Social Business Initiative EU (2011) waarbinnen veel onderzoek en netwerkvorming plaatsvindt. Ook in Nederland wordt de term steeds meer gebruikt: door ondernemingen zelf, in beleidsstukken, in onderzoek en in onderwijs. Belangrijke mijlpalen zijn de oprichting van platformorganisatie Social Enterprise NL in 2012, de publicatie van het SER-advies over sociale ondernemingen in mei 2015 en de kabinetsreactie hierop in juli 2016.

Wereldwijd is het beroemdste voorbeeld van een sociale onderneming waarschijnlijk de Grameen Bank, die werd opgericht door Mohammed Yunus uit Bangladesh en microkredieten verstrekt aan arme mensen. Yunus en de bank ontvingen in 2006 samen de Nobelprijs voor de Vrede. Nederland kent twee sociale ondernemingen die ook een internationale voorbeeldfunctie hebben. Dat is ten eerste chocoladebedrijf Tony's Chocolonely, dat sinds 2005 chocolade produceert met als missie om de bedrijfsketen in de chocoladewereld 100% slaafvrij te maken. Het tweede voorbeeld is Fairphone, dat zo eerlijk mogelijk mobiele telefoons wil produceren, bijvoorbeeld zonder gebruik te maken van grondstoffen van dubieuze herkomst.

De bekendste pionier van onderzoek naar sociaal ondernemerschap is de Amerikaan Greg Dees, die dappere pogingen deed het begrip te definiëren en als eerste verschillende 'denkscholen' onderscheidde in het debat rond sociaal ondernemerschap (zie o.a. Dees & Anderson 2006). Het gemakkelijk leesbare boek *Social Entrepreneurship – what everyone needs to know* (Bornstein & Davis 2010) biedt een overzicht van de achtergrond van het begrip vanuit Amerikaans perspectief. Ridley-Duff en Bull (2016) bieden een diepgaander overzicht waarin het Britse perspectief centraal staat. In de afgelopen tien jaar heeft onderzoek naar sociaal ondernemerschap internationaal een flinke impuls gekregen. Ook in Nederland wordt er steeds meer over geschreven. In 2015 verscheen niet alleen het SER-advies over sociale ondernemingen, maar ook het eerste Nederlandstalige boek dat sociaal ondernemerschap in al zijn facetten voor studenten toegankelijk maakt: *Voor een goede zaak* (Dagevos, Kiers, Kors & Verhagen 2015).

2. Definitie

In dit deel komen we tot een werkdefinitie van sociaal ondernemerschap door eerst drie richtinggevende elementen te bespreken: benaderingswijzen, onderzoeksscholen en de Nederlandse context.

2.1 Benaderingswijzen

Waar gaat 'gewoon' ondernemerschap over in 'sociaal' ondernemerschap? De grenzen van sociaal ondernemerschap zijn lastig te definiëren. Dat blijkt wel uit de enorme hoeveelheid energie van onderzoekers die is gaan zitten in debatten over de definitie van sociaal ondernemerschap. In 2010 werden in een overzichtsartikel al 37 definities besproken (Dacin et al 2010, p. 38-42). Een jaar later verzuchtten dezelfde onderzoekers dat onderzoek naar sociaal ondernemerschap nog relatief beperkt is, te veel blijft hangen in definitiekwesties en te weinig ingaat op empirie (Dacin et al 2011). De begripsverwarring komt deels doordat je het onderwerp vanuit veel verschillende invalshoeken kunt bekijken (zie Schulz et al 2013, p. 16-17). De keuze voor een invalshoek is belangrijk om spraakverwarring te voorkomen. Je kunt vanuit drie invalshoeken kijken:

1. de sociale onderneming (de organisatievorm, het bedrijf)
2. de sociale ondernemer (de persoon)
3. sociaal ondernemerschap (de activiteit of het proces)

Nadat deze keuze is gemaakt, kan het gekozen fenomeen vanuit veel disciplines en benaderingen bestudeerd worden. Niet alleen vanuit de economie, maar bijvoorbeeld ook vanuit bedrijfskunde, bestuurskunde, sociologie of antropologie. Een (disciplinaire) benadering bepaalt welk begrippenkader je gebruikt en in veel gevallen ook wat het onderzoeksobject is.

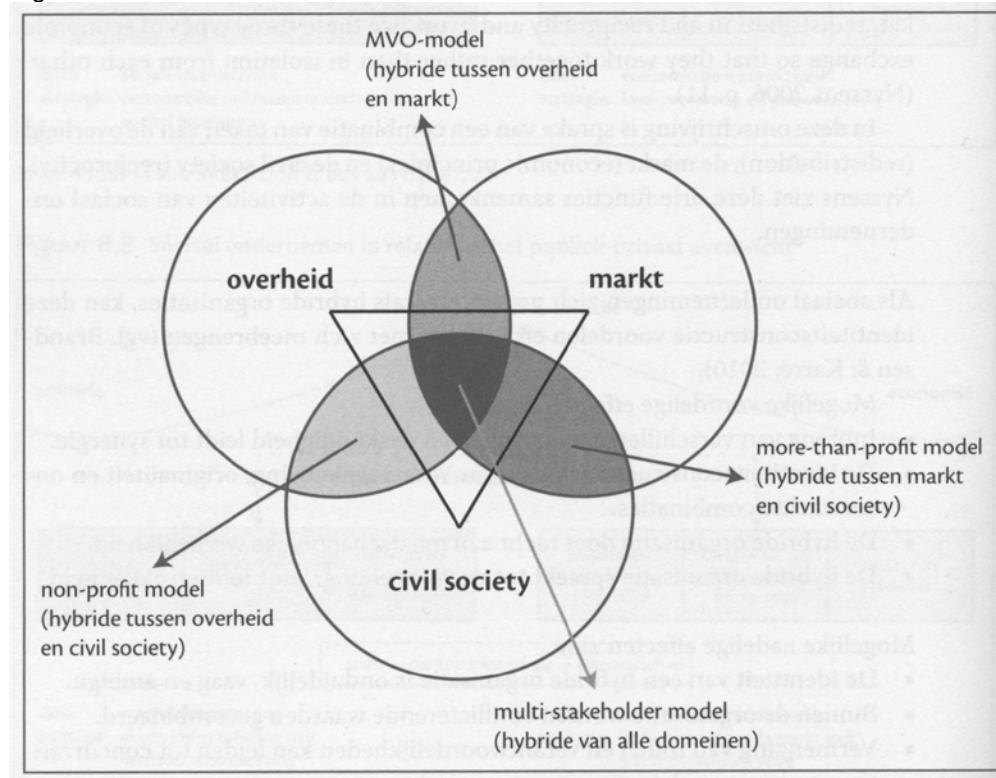
Voorbeelden van (disciplinaire) benaderingen van sociaal ondernemerschap zijn:

- benadering vanuit *bedrijfscyclus*: de nadruk ligt dan op ontstaan, groei, consolidatie en stoppen van sociale ondernemingen en de specifieke mogelijkheden of problemen van sociale ondernemingen daarbij (zie bijvoorbeeld Smit & Brouwer 2014).
- de *culturele of antropologische* benadering: aandacht gaat dan naar de rol van sociale verhoudingen, rituelen en 'codes', die bijvoorbeeld gebruikt bij het recruterende van nieuwe entrepreneurs. In deze benadering staat vooral de persoon centraal (zie bijvoorbeeld Dees 1998).
- de *contextuele* benadering: de context waarbinnen sociale ondernemingen opereren staat centraal en wordt gedeut, bijvoorbeeld met behulp van de structuratietheorie van Giddens (1984) of netwerktheorie van Granovetter (1983).
- benadering vanuit *veranderingsleer*: hierin gaat het vaak om verzet tegen verandering en hoe sociale ondernemers dat kunnen overwinnen (zie Dacin et al 2011, p. 51)
- benadering vanuit het begrip *kapitaal*: hierbij zijn verschillende vormen van kapitaal het uitgangspunt, waarbij sociale ondernemingen vooral sociaal en ethisch kapitaal bezitten (zie bijvoorbeeld Putnam 2000 en ook Dagevos et al 2015, p. 89 e.v.). Representatie, identiteit en imago zijn belangrijke begrippen.
- *bestuurskundige* benadering: hierin staat waardecreatie centraal, en publieke waarde ('public value') in het bijzonder. De ideeën van Moore (2000) en Santos (2012) zijn vaak leidend.

Misschien wel de meest gebruikte benadering gaat uit van een *interdisciplinair* perspectief. Uitgangspunt is de hybriditeit van sociale ondernemingen. Hybriditeit betekent letterlijk 'van gemengde afkomst'. In relatie tot sociale ondernemingen wordt bedoeld dat deze opereren op het kruispunt van overheid, markt en civil society en dat de activiteiten dus niet vanuit slechts één van deze sectoren te verklaren zijn.

Het multi-stakeholder model legt de nadruk op het hybride karakter van sociale ondernemingen en gaat uit van een integrale benadering, waarbij gekeken wordt naar de samenwerking tussen overheid, markt én civil society. Dat biedt enerzijds een kader voor de vraag welke activiteiten nu sociaal ondernemerschap zijn en welke niet. Anderzijds is het ook een middel om mogelijke knelpunten in de samenwerking tussen de drie partijen snel te identificeren. Daarbij kan het multi-stakeholdermodel van Ridley-Duff en Bull (2011), dat in het Nederlands is vertaald door Dagevos et al (2015, p. 82), als ideaaltipe gebruikt worden. Als alle stakeholders samen optrekken, kan synergie ontstaan (figuur 1).

Figuur 1. Multi-stakeholder model



Bron: Dagevos et al 2015, p. 82; ontleend aan Ridley-Duff & Bull 2011, p. 75

2.2 'Denkscholen'

Met het multi-stakeholder model kiezen we voor een benadering waarmee we sociaal ondernemerschap zien als een hybride activiteit op het kruispunt van overheid, markt en civil society. Maar daarmee hebben we nog geen werkdefinitie. Rond sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen heerst veel begripsverwarring. In de afgelopen decennia zijn er zoveel definities in omloop gekomen, dat het voor sommigen een containerbegrip geworden.

Dit document heeft niet als doel een overzicht te geven van alle mogelijke definities. Wie dat zoekt, kan onder meer terecht bij Short et al 2009, Zahra et al 2009, Dacin et al 2010 en Bacq & Janssen 2011. We spitsen ons toe op een werkdefinitie, waarbij context en doel richtinggevend zijn. Onze werkdefinitie moet bruikbaar zijn voor onderzoek dat zal plaatsvinden in Nederland, binnen de maatschappelijke context van de overgang van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Tegelijk vindt het plaats binnen de grootstedelijke context van Amsterdam. Die uitgangspunten bieden al een duidelijke richting in de overvloed aan mogelijke definities. Voor andere contexten en andere doelstellingen kan een andere richting voor een werkdefinitie prima mogelijk zijn.

Veel onderzoekers zien bepaalde 'denkscholen' in de benadering van sociaal ondernemerschap (te beginnen met Dees & Anderson 2006 en Kerlis 2006). Daarbij bestaan duidelijke verschillen tussen de Verenigde Staten en Europa (zie ook Defournay & Nyssens 2010, p. 40; Bacq & Janssen 2011; Smit & Brouwer 2014).

We bespreken hier de indeling van Hoogendoorn, die vier scholen onderscheidt (Hoogendoorn 2011, p. 37-39; zie ook Sterk & Specht 2013, p. 125-131):

1. De *Social Innovation School*, waarin de persoon van de sociaal ondernemer centraal staat. Bill Drayton van de invloedrijke Ashoka Foundation is de meest prominente figuur in deze school.
2. De *Social Enterprise School*, waarin de onderneming en haar verdienvermogen in relatie tot de sociale missie centraal staat. De term 'earned income' hoort bij deze school, die dicht bij de traditionele benadering van ondernemerschap staat.
3. De *Europese (EMES) School*, waarin een Europees netwerk van onderzoekers (EMES) zoekt naar een definitie die breed bruikbaar is maar ook ruimte laat voor nationale verschillen. De onderneming staat centraal, maar wordt bestudeerd in relatie tot de samenleving.

4. De *Britse School*, waarin de samenwerking tussen actoren (staat, civil society en markt) centraal staat, vanuit de Britse context waarin ook een juridisch onderscheiden vorm van sociaal ondernemerschap bestaat, de Community Interest Company (CIC).

Het is belangrijk op de hoogte te zijn van de verschillende scholen, om zo bepaalde literatuur beter te kunnen plaatsen. De eerste twee benaderingen zijn afkomstig uit de Amerikaanse context, die sterk verschilt van de Europese context. De Britse School biedt nuttig inzicht in de samenwerking tussen actoren, maar is sterk verbonden met de specifieke organisatiestructuur in de Britse context. Die structuur bestaat niet in vergelijkbare vorm in Nederland. Daarom lijkt de Europese School de meeste praktische aanknopingspunten te bieden voor ons onderzoek naar sociaal ondernemerschap. De keuze voor deze 'denkschool' impliceert dat onze werkdefinitie gaat over *sociale ondernemingen* en dus niet over sociaal ondernemerschap of de sociaal ondernemer.

De Europese School komt voort uit het netwerk EMES: *Emergence of Social Enterprise in Europe*. EMES ontstond in 1996 vanuit een onderzoeksprogramma dat de eerste jaren door de EU werd ondersteund. Na afloop bleven de onderzoekers met elkaar verbonden in een netwerk waar zowel instituten als individuele onderzoekers lid van kunnen worden. In december 2016 had EMES twaalf institutionele leden (geen Nederlandse instituten), 159 individuele leden (vijf in Nederland) en 80 student-leden en promovendi (twee in Nederland).

Na de steun voor het opzetten van het EMES-netwerk eind jaren negentig, heeft de EU ook andere onderzoeksprogramma's en initiatieven rond sociaal ondernemerschap ondersteund. Het belangrijkste is het Social Business Initiative van de Europese Commissie, waarin sinds 2011 wordt geprobeerd om praktische obstakels voor sociale ondernemers weg te nemen. Het initiatief heeft drie doelen: de toegang tot kapitaal verbeteren, sociale ondernemingen meer zichtbaar maken en de juridische omgeving optimaliseren (European Commission 2014c, p. 6).

Vanuit het initiatief zijn veel onderzoeken gedaan en rapporten geschreven. Uiteindelijk komt de Europese Commissie daarmee tot een definitie van een sociale onderneming, met de volgende vijf centrale kenmerken:

- 'a. The organisation must engage in economic activity: this means that it must engage in a continuous activity of production and/or exchange of goods and/or services;
- b. It must pursue an explicit and primary social aim: a social aim is one that benefits society;
- c. It must have limits on distribution of profits and/or assets: the purpose of such limits is to prioritise the social aim over profit making;
- d. It must be independent i.e. organisational autonomy from the State and traditional for-profit organisations; and,
- e. It must have inclusive governance i.e. characterised by participatory and/ or democratic decision-making processes'.

(European Commission 2014a, p. 10-11)

In deze definitie is sprake van drie dimensies: een sociale dimensie, een economische dimensie en een governance dimensie (European Commission 2014a, p. 9-10). Vooral rond het laatste kenmerk (*inclusive governance*) bestaat discussie of dit wel in de definitie thuishoort. De Europese definitie wordt ook in Nederland in vertaalde en soms licht aangepaste vorm gebruikt.

De Europese school biedt goede aanknopingspunten voor onderzoek naar sociaal ondernemerschap in de Nederlandse context. Dat geldt vooral op het gebied van impactmeting, zoals we later nog zullen zien. Nu gaan we eerst verder in op kenmerken van de Nederlandse context die belangrijk zijn bij het formuleren van een werkdefinitie.

2.3 De Nederlandse context

De relatief 'harde' en uitgebreide definitie van de Europese Commissie biedt het voordeel van duidelijke afbakening, maar sluit tegelijk ook veel (beginnende) initiatieven en ondernemingen uit die (nog) niet aan alle kenmerken voldoen.

Binnen Nederland kiest ook platformorganisatie Social Enterprise voor een strenge afbakening van sociaal ondernemerschap. Zij hanteert de volgende definitie:

'Een social enterprise:

- heeft primair een maatschappelijke missie: impact first;
- realiseert dat doel als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;

- is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en is dus beperkt afhankelijk of helemaal onafhankelijk van giften of subsidies;
 - is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
 - het bedrijf is transparant;
 - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie, en winstneming door de aandeelhouders is redelijk;
 - bestuur en beleid zijn gebaseerd op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;
 - het bedrijf is fair naar iedereen;
 - het bedrijf is zich bewust van zijn ecologische voetafdruk.'
- (Verloop en Hillen 2013, p. 16)

Ze voegden hier in 2013 voor het lidmaatschap van Social Enterprise NL nog aan toe dat een 'organisatie in meer dan 75 procent van haar inkomsten voorziet door commerciële omzet, door de verkoop van producten en diensten' (p. 19). Inmiddels is die eis bijgesteld naar 50%, maar zijn er andere bijkomende eisen. Een bedrijf dat lid wil worden moet een minimale jaaromzet van € 150.000 en minstens 2 fte in dienst hebben. Bedrijven die nog niet aan alle eisen voldoen, kunnen sinds 2013 wel een ander soort lidmaatschap krijgen: het Boost-lidmaatschap. Het is de bedoeling dat bedrijven uit deze categorie binnen enkele jaren uitgroeien tot volwaardige sociale ondernemingen.

De nieuwe vorm van lidmaatschap bij Social Enterprise NL geeft aan dat er een groot grijs gebied is rond sociaal ondernemerschap. De vraag is: wil je een inclusieve definitie waarin veel ruimte is voor dit 'grijs', of een exclusieve definitie waaraan alleen overduidelijke sociale ondernemingen kunnen voldoen?

De Sociaal-Economische Raad (SER), een belangrijk adviesorgaan van de regering, heeft hier een duidelijk antwoord op gegeven. In mei 2015 publiceerde ze haar langverwachte rapport 'Sociale ondernemingen: een verkennend advies'. Daarin kiest de Raad voor een brede, inclusieve en korte definitie: 'Sociale ondernemingen zijn *zelfstandige ondernemingen* die een product of dienst leveren en primair en expliciet een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen' (SER 2015, p. 26).

Na het geven van deze definitie noemt de SER nog andere elementen rond sociale ondernemingen zoals governance, maar die zijn volgens haar contextafhankelijk en horen daarom niet in de definitie thuis. Harde afbakening is volgens SER op dit moment ongewenst en de Raad wil ook geen beleidsmaatregelen die hiervan uitgaan. De SER gaat in haar definitie dus duidelijk minder ver dan de Europese Commissie (2014) en Social Enterprise NL (Verloop en Hillen 2013).

2.4 Werkdefinitie en afgrenzing t.o.v. andere begrippen

De afbakening van het begrip sociaal ondernemerschap hangt samen met de context waarin je de definitie maakt, het doel van je onderzoek of onderwijs en de gekozen benaderingswijze.

Wij beginnen bij het bedrijf, de sociale onderneming. Uitgangspunt is de hybriditeit van sociale ondernemingen, die opereren op het kruispunt van overheid, markt en civil society. Ons onderzoek vindt plaats in Nederlandse grootstedelijke context, heeft meerdere doelen en zal bestaan uit verschillende onderdelen, die elk een ander startpunt hebben. Daarom kiezen we voor een inclusieve definitie. De definitie uit het SER-advies sluit uitstekend aan bij deze gewenste afbakening. Daarom zullen we deze ook als onze eigen werkdefinitie hanteren.

'Sociale ondernemingen zijn *zelfstandige ondernemingen* die een product of dienst leveren en primair en expliciet een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen'

Het zelfstandig ondernemerschap onderscheidt sociaal ondernemerschap van activiteiten uit de non-profit sector, terwijl de maatschappelijke doelstelling van de onderneming het belangrijkste onderscheidende kenmerk is ten opzichte van regulier ondernemerschap. Aan beide kanten is wel een grijs gebied. Het ondernemingscontinuüm is een bruikbaar middel om dit in beeld te brengen (figuur 2).

Figuur 2. Ondernemingscontinuüm

Maatschappelijke waarde						Financiële waarde
Goede doelen/ burger-initiatieven/ maatschappelijk middenveld		Traditionele 'non-profit'		Sociale ondernemingen		'Reguliere' bedrijven
Puur donaties of subsidies	Donaties/subsidies/lidmaatschapsbijdragen en inkomsten uit de markt	Grootste deel inkomsten uit markttransacties (verkoop van goederen of diensten) Geen winstdoelstelling	Grootste deel inkomsten uit markttransacties Winst volledig geïnvesteerd	Grootste deel inkomsten uit markttransacties Winst beperkt uitgekeerd	Grootste deel inkomsten uit markttransacties mvo+ in de kern van het bedrijf	Grootste deel inkomsten uit markttransacties Vooral financieel gedreven
Louter maatschappelijke impact		Maatschappelijke impact voorop			Financiële waarde voorop	

Bron: SER 2015, p. 36; gebaseerd op Social Enterprise NL 2014b, p. 13

Op dit continuüm worden sociale ondernemingen duidelijk onderscheiden van ondernemingen die doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). 'Maatschappelijk ondernemen is een randvoorwaarde, sociaal ondernemen is een doel' (Verloop en Hillen 2013, p. 18). Een onderneming kan op vele vlakken sociaal ondernemende activiteiten laten zien, zonder een sociale onderneming te zijn. Daarvoor moet het oplossen van een maatschappelijk probleem verankerd zijn in de doelstellingen van de onderneming.

In een weergave van het continuüm die gebaseerd is op het werk van Alter wordt het verschil tussen een sociale onderneming en wat wel een 'inclusieve onderneming' wordt genoemd nog duidelijker gemaakt (figuur 3). Vanuit zowel de klassieke non-profit organisatie als de klassieke for-profit organisatie neemt de druk toe om naar het midden op te schuiven. Onder sociaal-maatschappelijke druk transformeert een winstgerichte onderneming dan tot een inclusieve onderneming. Een inclusieve onderneming is 'een onderneming die haar for-profit-doelstellingen wil bereiken door gericht producten en/of diensten in de markt te zetten die bijdragen tot het oplossen van sociale en/of ecologische uitdagingen' (Michiels 2016, p. 222). Dat is dus niet hetzelfde als een sociale onderneming, waar de maatschappelijke missie per definitie voorop staat.

Figuur 3. Spectrum van organisaties



Bron: Michiels 2016, p. 74; gebaseerd op Alter 2008.

Het ondernemingscontinuüm is ook nuttig bij een longitudinale benadering van sociaal ondernemerschap. Gedurende een bedrijfslevenscyclus kan een bedrijf zich bewegen tussen de verschillende polen. Zo kan het bijvoorbeeld in haar startperiode vooral gefocust zijn op maatschappelijke impact, maar in een moeilijk vervolgproces van 'scaling' toch meer de nadruk leggen op geld verdienen en enkele principes laten vallen om nu eenmaal te overleven. Het bedrijf beweegt dan van het midden naar de rechterkant van het continuüm.

2.5 Sociaal versus maatschappelijk

Aan het einde van dit deel willen we nog één opmerking maken over de gebruikte terminologie. We hebben het in dit document over sociaal ondernemerschap of *social entrepreneurship*. Deze termen betekenen letterlijk vertaald niet precies hetzelfde, maar gebruiken wij wel als synoniem, waarbij we uitgaan van een brede definitie van het begrip *social* in het Engels. In het Nederlands zou je de breedheid van het Engelse begrip 'social' misschien wel het beste kunnen vertalen met de term 'maatschappelijk'. Maar dan lopen we tegen een praktisch probleem aan. De term maatschappelijk ondernemerschap is in de Nederlandse context sterk verbonden met een mislukte poging om hiervan een aparte juridische vorm te maken. Na het mislukken van het wetsvoorstel waarin de term 'maatschappelijke onderneming' werd gebruikt, is deze term vrijwel helemaal buiten gebruik geraakt. Wij zullen daar geen verandering in brengen en dus de termen 'maatschappelijk' en 'onderneming' niet rechtstreeks verbinden. Wel hebben we het bijvoorbeeld over maatschappelijke impact die sociale ondernemingen kunnen maken en over de maatschappelijke waarde die ze kunnen creëren.

Hoe kun je met deze werkdefinitie en de kennis over verschillende benaderingswijzen en de diverse onderzoeksscholen in de praktijk aan de slag met sociaal ondernemerschap? We gaan nu op twee manieren de diepte in. Eerst graven we conceptueel dieper door sociaal ondernemerschap te bekijken als clusterconcept rond het creëren van maatschappelijke waarde. Vervolgens bekijken we verschillende manieren om typologieën van sociale ondernemingen te maken.

3. Clusterconcept rond het creëren van maatschappelijke waarde

In de discussie over definities van sociaal ondernemerschap bieden Choi en Majumdar (2013) handige aanknopingspunten. Zij beschouwen sociaal ondernemerschap in eerste instantie als een 'essentially contested concept': een concept waarbij het vrijwel onmogelijk is een definitie te bereiken waarover iedereen het eens is. Om toch vooruit te komen, benaderen ze sociaal ondernemerschap vervolgens als 'cluster concept': een concept dat uit verschillende subconcepten bestaat (zie figuur 4).

Figuur 4. Social entrepreneurship als cluster concept

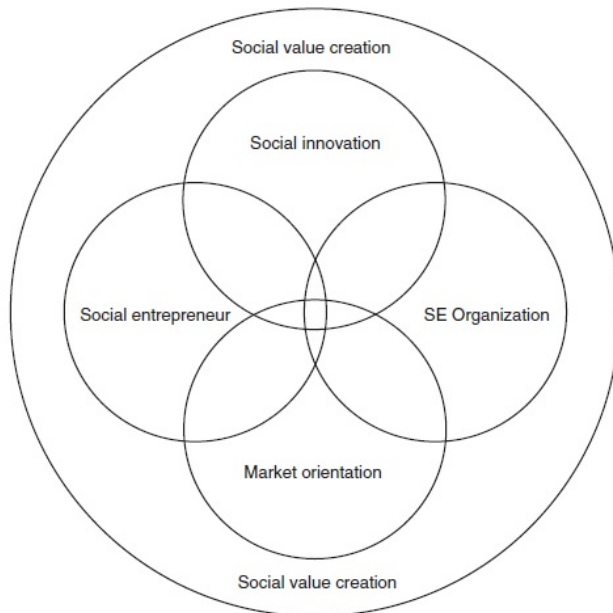


Fig. 1. Social entrepreneurship as a cluster concept.

Bron: Choi en Majumdar 2013, p. 374

'According to this understanding, social entrepreneurship can be viewed as a conglomerate of several sub-concepts which are identified as (1) social value creation, (2) the social entrepreneur, (3) the social entrepreneurship organization, (4) market orientation and (5) social innovation' (Choi en Majumdar 2013, p. 364).

Van deze subconcepten is alleen social value creation (maatschappelijke waardecreatie) een noodzakelijke voorwaarde voor social entrepreneurship. Afhankelijk van de gekozen invalshoek en het doel van het onderzoek spelen andere subconcepten een rol.

Belangrijk uitgangspunt in deze benadering is dat het creëren van maatschappelijke waarde altijd centraal staat. Het meten daarvan (impactmeting) is dus essentieel voor onderzoek naar sociaal ondernemerschap. Daarnaast kan de waardecreatie in verband worden gebracht met één of meer van de andere subconcepten en zo richting geven aan subvragen in het onderzoek.

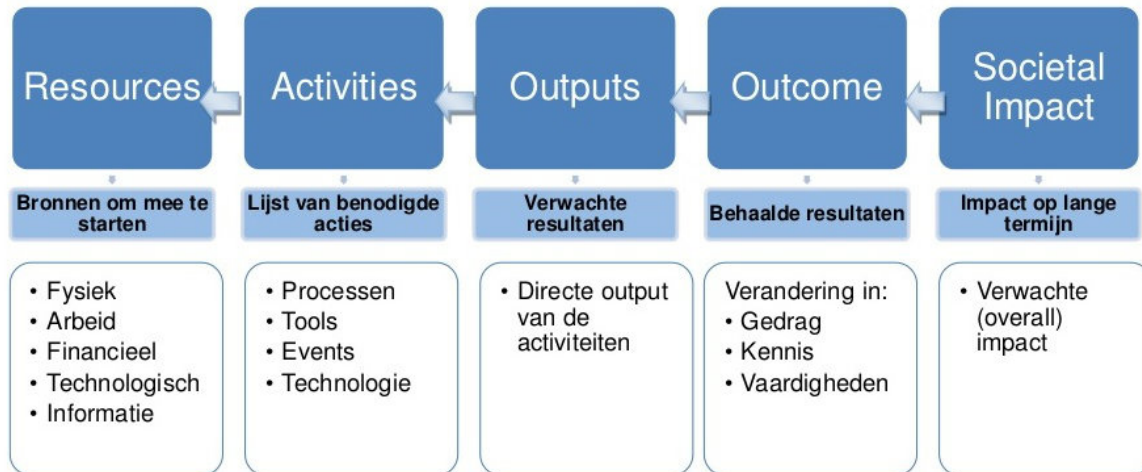
Hieronder werken we de inhoudelijke benadering per subconcept verder uit. Daarbij zal duidelijk worden dat de vier subconcepten die naast maatschappelijke waardecreatie bestaan, nauw aansluiten bij de verschillende eerder besproken denkscholen.

3.1 Subconcept 1: social value creation

Het creëren van maatschappelijke meerwaarde is een noodzakelijke (maar niet een voldoende) voorwaarde voor identificatie als sociaal ondernemer. De SER gebruikt de termen maatschappelijk rendement en impact om deze meerwaarde te beschrijven: 'Het maatschappelijk rendement van sociale ondernemingen beschrijft de positieve netto-impact van deze ondernemingen op de maatschappij, dat wil zeggen de verhouding tussen maatschappelijke baten en maatschappelijke kosten.' (SER 2015, p. 45). Impact is een cruciaal begrip voor sociale ondernemingen. Het maatschappelijke probleem dat een sociale onderneming wil oplossen, wordt ook wel impactgebied genoemd.

Om te laten zien wat de bijdrage van de sociale onderneming aan de oplossing van het probleem precies is, moet de impact gemeten worden. Over methoden om impact te meten is inmiddels heel veel geschreven. Belangrijk uitgangspunt is dat de manier van impactmeting moet passen bij de *theory of change* (veranderingsleer) waarvan een sociale onderneming (impliciet of expliciet) uitgaat. Een bedrijf dat zijn veranderingsleer expliciet maakt, zet zijn input, activiteiten, output, outcome en impact op een rij (zie figuur 5). De bedoeling is om achteraan te beginnen met redeneren, dus bij de impact. Veel meer info over de (toepassing van) theory of change is te vinden op www.theoryofchange.org.

Figuur 5. Theory of change model



Bron: Bosma 2015, slide 7.

Sociale ondernemingen willen hun impact graag laten zien en worden hier ook naar gevraagd door stakeholders. Helaas is er niet één standaardrecept voor het meten van impact. Wel wordt hier veel onderzoek naar gedaan.

Binnen haar Social Business Initiative heeft de Europese Commissie veel nadruk gelegd op impactmeting. Zo liet het een taskforce instellen voor het creëren van een standaard om impact te meten. Deze taskforce, bekend als GECES, concludeerde dat één standaard niet mogelijk is, onder meer vanwege de grote verscheidenheid aan doelen. Wel hebben zij een definitie van impact geformuleerd: 'The reflection of social outcomes as measurements, both long-term and short-term, adjusted for the effects achieved by others (alternative attribution), for effects that would have happened anyway (deadweight), for negative consequences (displacement), and for effects declining over time (drop-off)' (GECES 2014, p. vi).

Het meten van impact is moeilijk en vaak ook duur. Belangrijk is het uitgangspunt van proportionaliteit (het meten mag verhoudingsgewijs niet te duur zijn). Hier heeft GECES ook richtlijnen voor opgesteld. Beide onderstaande vragen moeten met ja beantwoord worden om impactmeting proportioneel te maken (GECES 2014, p. 33).

'-If the SE, Funder or Investor know this, would it change either or both of its invest/don't invest decision or the amount of that investment by more than 10%?

-Is the cost of measurement less than 5% of the funded costs of the intervention?'

Als impactmeting proportioneel is, kunnen vervolgens diverse methoden gekozen worden. In de literatuur zijn al meer dan 70 verschillende methoden beschreven, waardoor het lastig kan zijn door de bomen het bos te zien. Twee recente bronnen zijn erg nuttige startpunten voor wie zich wil verdiepen in impactmeting. De eerste is de toegankelijke brochure *Impact first – waarom meten moet, en hoe je dat doet*, uitgegeven door platformorganisatie Social Enterprise NL (Kroese 2015). Daarnaast heeft de OECD in augustus 2015 een handzame policy brief (zo'n 20 pagina's) over *social impact measurement* gepubliceerd, die verwijzingen naar allerlei methoden biedt (OECD 2015). Meer voorbeelden en methoden zijn onder meer te vinden in Smit en Brouwer 2014, Hehenberger et al 2013, Dagevos et al 2015, p. 211 e.v., en Ridley-Duff en Bull 2016, p. 131 e.v.

Een belangrijk onderscheid tussen methoden van impactmeting is de nadruk op kwantitatieve gegevens (cijfers). Misschien wel de bekendste methode is Social Return On Investment (SROI), waarbij alles in

geldwaarde wordt uitgedrukt. De belangrijkste principes van SROI worden uitgelegd in Verloop en Hillen 2013 (p. 90-91). In de literatuur over sociaal ondernemerschap is er veel discussie over of dit uitdrukken in geldwaarde wel nuttig is. Franssen en Scholten (2007) horen bij de groep die stelt dat het moneteriseren van sociale en ecologische waarde grote praktische voordelen biedt. Het zegt iets over de omvang van het maatschappelijk resultaat, maakt het gemakkelijk om prestatie management systemen aan te sluiten en te integreren met financiële management systemen, maakt het mogelijk gevoeligheidsanalyses te maken (wat gebeurt er als we aan de knoppen gaan draaien?), helpt om kritische succesfactoren vast te stellen, de impact op lange termijn kan duidelijk gemaakt én uitdrukking in geldwaarde is voor investeerders bekend en herkenbaar (Franssen en Scholten 2007, p. 53-54).

Een meer flexibele manier van impactmeting die is gebaseerd op kwalitatieve methodologie is Social Accounting and Auditing (SAA). Hierbij wordt een cyclisch proces gevolgd waarin alle stakeholders hun zienswijze op de gegenereerde impact kunnen delen (Ridley-Duff & Bull 2016, p. 138).

Verschillende onderzoeksgroepen en andere initiatieven zijn bezig met het ontwerpen van standaardmethoden voor meting en rapportage. Dit zijn onder meer de Social Impact Investment Taskforce (G8), de Social Reporting Standard (EU), het Global Reporting Initiative en MaExchange.

De OECD concludeert uiteindelijk dat vooral de behoefte bij stakeholders leidend moet zijn bij het kiezen van een methode: 'the metrics used to measure the social impact of social enterprises should be linked to the scope of the measurement, depending on stakeholders' needs' (Zappalà and Lyons, 2009, op citaat OECD 2015, p. 6).

3.2 Subconcept 2: the social entrepreneur

De ondernemer (als persoon) staat centraal in deze benadering. Dit sluit aan bij de Social Innovation school en wordt dan ook vaak verbonden met het concept innovatie. 'The Innovation School of thought focuses on the social entrepreneurs as individuals who tackle social problems and meet social needs in an innovative manner' (Hoogendoorn 2011, p. 4).

Internationaal onderzoek vanuit deze benadering is onder meer gefocust op het verschil tussen sociaal en commercieel ondernemers, en op leiderschapsdimensies. Bacq et al (2011) hebben de beschikbare kwantitatieve data over sociale ondernemers op een rij gezet en concluderen onder meer dat sociaal ondernemers gemiddeld jonger en hoger opgeleid zijn én dat ze vaker meerdere banen hebben. 'It is remarkable to observe that more than half of the established social entrepreneurs perceive their activity of owning and managing as an activity outside their daily job' (Bacq et al 2011, p. 35). In Nederland doet platformorganisatie Social Enterprise NL jaarlijks onderzoek onder haar ledenbestand. In de Social Enterprise Monitor van 2013, 2014, 2015 en 2016 blijkt het beeld consistent: de sociale ondernemer is optimistisch van aard.

Bij de koppeling van de sociale ondernemer aan het concept leiderschap gaat de discussie vaak enerzijds over de waarden of principes die de sociale ondernemers leiden, en anderzijds over manieren waarop sociale ondernemingen geleid worden (zie bv. Ridley-Duff & Bull 2016, p. 289 e.v.). Dit laatste aspect raakt aan het derde subconcept.

3.3 Subconcept 3: the social entrepreneurship organization

Bij dit subconcept draait het om de onderneming, met de verhouding tussen sociale en commerciële doelen (combinatie profit en non-profit) als centraal onderzoeksonderwerp. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van de Social Enterprise School. 'The main subject of study is the enterprise, described as an entrepreneurial, nonprofit venture that generates "earned-income" while serving a social mission' (Hoogendoorn 2011, p. 5).

De vorm van de onderneming en haar kapitaal zijn onderzoeksonderwerpen (zie ook subconcept 4, market orientation). Interessant aspect is daarbij de levenscyclus van een sociale onderneming en de specifieke verschillen met andere ondernemingen bij het doorlopen van fasen daarin. Daarbij zijn er vooral belangrijke verschillen tussen commerciële en sociale ondernemingen in de fase van het opschalen van de onderneming. Smit en Brouwer (2014, p. 13) onderscheiden de volgende:

- incentives lopen uiteen (meer winst versus meer impact)
- onbegrip bij financiers
- trage overheid
- emotionele betrokkenheid

- vooroordelen t.o.v. commerciële sector
- intellectueel eigendom
- capaciteit.

Ook in het recente rapport van McKinsey over de sector van sociale ondernemingen in Nederland (Keizer et al 2016) staat het proces van opschalen en de specifieke uitdagingen die sociale ondernemingen daarbij tegenkomen centraal.

Sociale ondernemers hebben vaak hybride businessmodellen (zie Doherty et al 2014) met publieke en private geldstromen. Bij het in kaart brengen daarvan moet niet worden vergeten dat tijd van vrijwilligers vaak belangrijke input voor een sociale onderneming is (zie model European Commission 2014, p. 37).

3.4 Subconcept 4: market orientation

De relatie van de sociale onderneming met de consument én de relatie met de overheid zijn belangrijke onderwerpen voor onderzoek vanuit dit subconcept.

Richting consument is (h)erkenning en dus beeldvorming en storytelling zeer belangrijk. Vaak wordt dit geduid in termen als verhaallijn, presentatie en personages (zie Schulz et al 2013, p. 70 e.v., Verloop en Hillen 2013, p. 60-61, Dagevos et al 2015, p. 153 e.v.). Legitimiteit en vertrouwen staan centraal. Daarbij is de rol van keurmerken zoals BCorp (zie SER 2015, p. 73) die hieraan bepaalde eisen stellen interessant.

Richting overheid is belangrijk om te bepalen of activiteiten van sociale ondernemingen *aanvullend aan, naast of in plaats van* (eerdere) overheidsactiviteiten plaatsvinden. Ook de overheid heeft bepaalde belangen bij sociaal ondernemerschap, zeker in het licht van de overgang naar een participatiesamenleving en het afstoten van bepaalde taken. 'De praktijk die wij waarnemen, is dat (...) sociale doelen steeds meer via commercieel ondernemerschap worden bereikt. Dat levert een bijdrage aan de uitvoering van wat in de afgelopen decennia steeds meer als een publieke taak is gedefinieerd. Het is daarom zaak sociaal ondernemerschap niet alleen af te zetten tegen commercieel ondernemerschap, maar vooral te bezien tegen het licht van overheidsdienstverlening' (Schulz et al 2013, p. 116).

De overheid gedraagt zich in steeds meer gevallen ook steeds meer als commerciële marktpartij bij de invulling van haar rol als opdrachtgever. Dat geldt bijvoorbeeld voor de opstelling van gemeenten als opdrachtgever in de zorg. Dit leidt tot vragen over de grenzen aan commercieel ondernemerschap. De verhouding tussen sociale ondernemingen en de (lokale) overheid staan centraal in een leernetwerk dat de HvA in 2016 heeft opgezet en waarvan de resultaten eind 2016 gepubliceerd worden (Hogenstijn, Zinsmeister en Sander, in druk).

Ook onderzoek naar het kapitaal van sociale ondernemingen past bij dit subconcept. Het kan dan puur gaan om financieringsvraagstukken, bijvoorbeeld rond werkkapitaal en liquiditeitsplanning. Het aantrekken van kapitaal kan erg lastig zijn voor sociale ondernemingen (zie ook Franssen en Scholten 2007, p. 120 e.v.). Er is veel onderzoek naar het aantrekken van financiering uit diverse bronnen, zoals *angel investors* (informele investeerders, zoals familieleden) of *venture philanthropy*. Ook wordt gekeken naar speciale investeringsfondsen die zich richten op sociale ondernemingen. Naast geld kan ook het gebruik van andere transactievormen, bijvoorbeeld tijd, delen of ruilen (zie Schulz et al 2013, p. 24-25) onderzocht worden.

Een nieuwe vorm van samenwerking in de driehoek overheid, markt en *civil society* wordt gevormd door *social impact bonds*. Die werken volgens het principe: *pay for success*. Het zijn financieringsconstructies waarbij een contract gesloten wordt tussen een private investeerder en de overheid over de aanpak van een maatschappelijk probleem, en waarbij afspraken worden gemaakt over de te realiseren sociale impact. De overheid betaalt uit als de doelstelling behaald wordt. Vooralsnog staat dit in Nederland nog in de kinderschoenen, maar mogelijk ontwikkelt deze financieringsvorm zich snel. Een uitgebreide uitleg staat in de prijswinnende scriptie van Van Es (2015).

Een veelomvattender analyse van het kapitaal van sociale ondernemingen gaat uit van een groot aantal vormen, zoals fysiek, menselijk, sociaal en ethisch kapitaal. Dit kan erg nuttig zijn bij een analyse van de verschillen tussen sociale ondernemingen en andere, 'reguliere' ondernemingen. Vaak worden sociale ondernemingen dan gezien als ondernemingen die relatief rijk zijn aan sociaal en ethisch kapitaal (Dagevos et al 2015, p. 89 e.v.; Ridley-Duff & Bull 2016, p. 203-224).

3.5 Subconcept 5: social innovation

Sociaal ondernemerschap wordt veel geassocieerd met nieuwe businessmodellen en innovatieve verdienmodellen. Soms komt dit innovatieve karakter zelfs in de definitie terug. Sterk, Specht en Walraven (2013, p. 37) kiezen er bijvoorbeeld voor om sociaal ondernemerschap te beschouwen 'als een vorm van sociale innovatie. (...) *Sociaal ondernemerschap als sociale innovatie* gaat over het vorm en inhoud geven aan een lerende stad.' Ook in de definitie van sociaal ondernemerschap in het boek 'De koopman als dominee' wordt het innovatieve aspect expliciet benoemd: 'Het bewust, gericht en op innovatieve wijze nastreven van een verbetering ten aanzien van een sociaal-maatschappelijke kwestie door middel van het tegen betaling leveren van producten of diensten, gericht op de verbetering van die sociaal-maatschappelijke kwestie' (Schulz et al 2013, p. 18).

De SER noemt het innovatieve karakter juist bewust niet in haar definitie. Ze stelt dat sociale ondernemingen vaak innovatieve businessmodellen hebben en innovatief handelen, maar die innovatieve houding definieert de onderneming niet. Ook Franssen en Scholten (2007) noemen innovatie niet in hun definitie. 'Dat het gebeurt is belangrijk, niet hoe vernieuwend het is' (p. 23). Ze voegen eraan toe dat de koppeling van sociaal ondernemerschap aan innovatie extra ingewikkeldheden oplevert voor lange termijn strategieën en het proces van *scaling*.

Los van de vraag of het in de definitie moet, is vrijwel iedereen het er wel over eens dat sociale ondernemingen vaak een pionierende rol vervullen en innovatieve businessmodellen hanteren of ontwikkelen. Voorbeelden hiervan zijn verhuren in plaats van verkopen, peer-to-peer business, gedeeld eigendom, uitgesteld verdienmodel, upcyclen van reststromen, enz. (zie overzicht in Dagevos et al 2015, p. 176-179).

Een belangrijke nieuwe ontwikkeling is de opkomst van de deeleconomie, ook bekend als *collaborative consumption* (CC). Juist hierin loopt sociaal ondernemerschap voorop. Dagevos et al (2015, p. 260 e.v.) noemen drie vormen van deeleconomie met voorbeelden:

- Product service systemen (PSS) waarbij je betaalt voor gebruik maar geen eigenaar wordt zoals Spotify;
- redistribution markets, zoals Marktplaats;
- collaborative lifestyles, zoals Thuisafgehaald of AirBNB.

Naar de relatie tussen deeleconomie en sociaal ondernemerschap is nog weinig onderzoek gedaan.

3.6 Conclusie

Het beschouwen van sociaal ondernemerschap als clusterconcept (Choi en Majumdar 2013) biedt ordening in de grote brij aan benaderingswijzen. *Social value creation* is het centrale subconcept. Het creëren van maatschappelijke waarde staat voorop bij sociale ondernemingen, en het meten van de impact is dus een centraal onderwerp voor onderzoek. Vervolgens kan de waardecreatie verbonden worden met vier andere subconcepten, die draaien om respectievelijk de ondernemer als persoon, de organisatie van de onderneming, de relatie tot markt en overheid, en de innovatieve aspecten. De verschillende subconcepten van sociaal ondernemerschap kunnen ook een waardevol perspectief bieden op andere vormen van ondernemerschap, zoals cultureel ondernemerschap (zie Dacin et al 2010 voor een vergelijking tussen social en cultural entrepreneurship). De onderscheidende kenmerken van de onderzochte vorm worden hierdoor extra duidelijk.

4. Typologieën van sociale ondernemingen

De verschillen tussen sociale ondernemingen zijn groot. Al eerder gaven we aan dat belangrijke vragen rond bijvoorbeeld de impactmeting van sociale ondernemingen geen eenduidig antwoord kennen, maar afhankelijk zijn van de specifieke kenmerken van het type sociale onderneming. Daarom is een typologie van sociale ondernemingen nuttig. Per type zijn andere business modellen, vormen van impactmeting, relaties tot de overheid en de markt en vragen rond opschaling van belang (zie ook Dagevos et al 2015, p. 265). Op diverse manieren is geprobeerd typologieën van sociale ondernemers of ondernemingen te maken. De bruikbaarheid hangt af van het doel van het onderzoek. Het werk van Alter (2007) biedt een goede introductie op allerlei mogelijke typologieën.

In veel studies worden sociale ondernemingen die werk creëren voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt als aparte groep gezien. Deze worden ook wel sociale firma's of *Work Integration Social Enterprise* (WISE) genoemd (Smit en Brouwer 2014 en Hillen 2014 focussen hierop). Over deze WISE-bedrijven of sociale firma's bestaat aparte literatuur en vaak ook apart beleid, waarin soms helemaal geen plaats is voor andere vormen van sociaal ondernemerschap.

Bij studies die een breed perspectief op sociaal ondernemerschap nemen is een bekend onderscheid dat tussen sociaal ondernemerschap in de versies 1.0, 2.0 en 3.0 (zie Bornstein & Davis 2010). Sterk en Specht (2013, p. 32) interpreteren de verschillen zo: 'Aanvankelijk ging het bij sociaal ondernemerschap om vernieuwende individuen gericht op maatschappelijke impact (versie 1.0), later om excellente organisaties met dergelijke doelen (versie 2.0) en ten slotte kijkt men nu verder dan oprichters en instituties, naar het 'change making potential' van alle mensen (het vermogen veranderingen te bewerkstelligen): social entrepreneurship 3.0.' Ook in het recente Belgische boek *Allemaal sociaal 3.0* wordt hiernaar verwezen (Michiels 2016). Belangrijk is hierbij te bedenken dat de verwijzing naar 3.0 vaak gepaard gaat met een brede definitie van sociale doelstellingen.

Binnen het Social Business Initiative van de EU zijn diverse typologieën ontwikkeld (European Commission 2014a). Twee hiervan passen goed bij de eerder gekozen definitie en benadering:

- Typologie naar ontstaan van de onderneming;
- Typologie naar ondernemerschapsdimensie (mate van zelfstandig ondernemerschap).

4.1 Typologie naar ontstaan

Binnen deze typologie worden sociale ondernemingen onderscheiden naar de manier waarop ze zijn ontstaan, ofwel de bron van het initiatief. Er zijn vier groepen:

1. *Citizen-led*, waarbij individuen of groepen burgers het initiatief nemen om met een bedrijf een sociale missie na te streven;
2. *Marketisation of traditional non-profit organisations such as charities, associations, foundations, voluntary and community organisations*, waarbij bestaande non-profits commerciële activiteiten starten dan wel helemaal transformeren tot sociale onderneming;
3. *Public sector restructuring*, waarbij het gaat om spin-outs naar aanleiding van veranderend overheidsbeleid. Deze bedrijven kunnen zowel vanuit een waargenomen kans (opportunity) als vanuit een gevoelde noodzaak (necessity) ontstaan;
4. *Corporate citizenship*. Hierbij wordt bedoeld op alle activiteiten van bestaande ondernemingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, die uiteindelijk ook kunnen leiden tot sociaal ondernemerschap.
(European Commission 2014a, p. 47 e.v.)

Deze typologie sluit aan bij de eerdere vaststelling dat sociaal ondernemerschap plaatsvindt binnen de driehoek van markt, staat en civil society (het multi-stakeholdermodel). Bij elk van de vier onderscheiden groepen ligt de nadruk meer in de richting van één van de hoeken van deze driehoek.

4.2 Typologie naar ondernemerschapsdimensie

Bij deze typologie gaat het erom hoe sterk de sociale onderneming zich laat leiden door de markt. Dit wordt de *entrepreneurial dimension* genoemd, en die varieert van zwak tot sterk. Er zijn drie posities:

1. *Profit-with-purpose businesses*, waarbij de missie wordt geïntegreerd ('locked') in het business model. Deze bedrijven drijven sterk op earned income en kennen een 'strong entrepreneurial dimension'.
2. *Purpose-driven businesses*, waarbij de missie is vastgelegd door de juridische vorm van het bedrijf, bijvoorbeeld een Community Interest Company (CIC) in Groot-Brittannië. De juridische status stelt grenzen aan bijvoorbeeld de winstverdelingsmechanismen. Deze middenvorm komt in Nederland eigenlijk niet expliciet voor door het (vooralsnog) ontbreken van een aparte juridische status voor sociale ondernemingen.
3. *Purpose-driven and entrepreneurial non-profits*, waarbij geen winst wordt uitgekeerd en naast earned income ook andere geldstromen uit subsidies of giften belangrijk zijn (weak entrepreneurial dimension). Binnen onze werkdefinitie is de vraag of dit nog wel een sociale onderneming is.
(European Commission 2014a, p. 41-46)

Deze typologie past goed bij het eerder onderscheiden continuüm van ondernemerschap, waarop sociale ondernemingen een middenpositie innemen. Het vestigt de aandacht nog eens extra op het verschil dat gemaakt kan worden door een aparte juridische status voor sociale ondernemingen.

4.3 Typologie voor de Nederlandse context

Specifiek voor de Nederlandse context hebben Dagevos et al 2015 (p. 265 e.v.) een typologie gemaakt van ondernemers, op basis van koppeling aan een maatschappelijke kwestie waarvoor ze zich inzet. Het werk van Alter (2007) vormt hiervoor een belangrijk uitgangspunt.

Ze onderscheiden vier groepen:

1. *Social nurturers*, gericht op werkgelegenheid. Onder deze groep vallen de ondernemingen die zich richten op het impactgebied arbeidsparticipatie en dus werk bieden aan mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie. Kenmerk is dat de doelgroep onderdeel uitmaakt van de sociale onderneming. Dit type komt in Nederland relatief veel voor. Ze worden ook wel sociale firma's of Work Integration Social Enterprises (WISE) genoemd. Het boek *Iedereen werk, iedereen winst* van Social Enterprise NL-oprichter Mark Hillen (Hillen 2014) biedt een goede introductie in deze groep sociale ondernemingen. Voorbeeld van deze groep bedrijven is Specialistieren, een bedrijf dat software laat testen door autistische werknemers. Sommige voormalige sociale werkplaatsen hebben zich ook getransformeerd tot een sociale onderneming in deze categorie.
2. *Social traders*, gericht op ontwikkelingssamenwerking. Deze bedrijven willen in Nederland een afzetmarkt vinden voor producten die worden gemaakt door de doelgroep. De sociale onderneming is hier een intermediair tussen de doelgroep (tevens producent) en markt. De twee bekendste voorbeelden van Nederlandse sociale ondernemingen, Fairphone en Tony's Chocolonely, vallen in deze categorie.
3. *Social connectors*, gericht op leefbaarheid. Hierbij gaat het om het verbinden van mensen, die vervolgens in verschillende rollen samen optrekken. Het verdienmodel van dit type sociale onderneming is niet altijd even duidelijk. Deze sociale ondernemingen werken vaak heel lokaal. Een bekend voorbeeld in Amsterdam is de Lucas Community in stadsdeel Nieuw-West, die zich richt op het vergroten van de sociale cohesie en het creëren van werk in de Wildemanbuurt.
4. *Social innovators*, gericht op duurzaamheid. Deze ondernemingen willen duurzame alternatieven bedenken voor huidige activiteiten of producten, met voornamelijk armere mensen als doelgroep. Vaak is hiervoor eerst veel onderzoek en investering nodig. Bedrijfsmodellen kunnen daarom nogal uiteenlopen. Een bekend voorbeeld van een bedrijf dat al een product op de markt heeft gebracht is Waka Waka, een duurzame door de zon oplaadbare lamp. Iedereen die er één koopt helpt daarmee ook mee om zonne-energie beschikbaar te maken in gebieden zonder elektriciteit.

Dit onderscheid naar maatschappelijke kwestie biedt een herkenbare typologie, die echter niet altijd duidelijk aan een business model gekoppeld kan worden.

Platformorganisatie Social Enterprise NL gebruikt geen typologie, maar maakt feitelijk wel onderscheid tussen startende en gevestigde sociale ondernemingen. Gevestigde ondernemingen kunnen een

volledig lidmaatschap aanvragen, als ze aan een aantal strenge criteria voldoen. De eisen dat er een minimale omzet van € 150.000 wordt gerealiseerd, waarvan minstens 50% uit de markt komt, en dat er minstens 2 fte in dienst zijn, zorgen er daarbij voor dat startende ondernemingen niet in aanmerking komen. Deze starters kunnen wél voor het 'Boost' lidmaatschap met minder strenge toelatingseisen in aanmerking komen. Social Enterprise NL maakt bij haar lidmaatschap dus een duidelijke afbakening tussen 'volledig sociaal ondernemerschap' en 'op weg naar sociaal ondernemerschap'. Dit praktische onderscheid is relevant, omdat het enige jaarlijkse onderzoek in de sector, de Social Enterprise Monitor, onder leden van Social Enterprise NL plaatsvindt.

Tenslotte wordt in het recente rapport van McKinsey over de sector onderscheid gemaakt in twee types, gebaseerd op het functioneren en de ambitie van de onderneming (Keizer et al 2016, p. 14):

1. *Community enterprises*, die vooral op lokale impact gericht zijn.
2. *Society changers*, die de markt en maatschappij willen veranderen door impact erin te introduceren. Er worden twee subtypen onderscheiden: als de impact vooral wordt gemaakt met het eigen bedrijf, dan wordt het bedrijf 'step-changer' genoemd. Als de impact vooral indirect op de bredere samenleving en markt gericht is (bewustwording), dan wordt het bedrijf 'systemic changer' genoemd.

McKinsey noemt de twee bekendste Nederlandse sociale ondernemingen, Tony's Chocolonely en Fairphone, als voorbeelden van bedrijven die van step-changers zijn uitgegroeid tot systemic changer.

4.4 Conclusie

Sociale ondernemingen zijn zeer verschillend in doelstellingen, middelen, business model en grootte. Om hier ordening in aan te brengen of om een keuze te maken voor studie naar een bepaalde groep sociale ondernemingen, is het handig gebruik te maken van een typologie. Deze kan gebruikt worden in combinatie met het al eerder gepresenteerde ondernemerschapscontinuüm. De typologieën naar ontstaan en naar ondernemerschapsdimensie zijn vooral geschikt om de achtergrond van sociaal ondernemingen beter te begrijpen. Bij het onderscheiden van verschillende typen met de bedoeling ze bijvoorbeeld bij elkaar te krijgen voor onderzoek, is de koppeling aan een maatschappelijke kwestie van Alter / Dagevos et al relevant. Bij het kijken naar het toekomstige groeipotentieel van sociale ondernemingen kan juist de indeling van McKinsey weer handig zijn.

5. Sociaal ondernemerschap in Nederland en in Europees perspectief

In welke (beleids)context bevindt sociaal ondernemerschap zich in Nederland en wat is de huidige feitelijke stand van zaken van de sector?

We bespreken kort de context van de overgang naar een participatiesamenleving, waarna we ingaan op juridische ontwikkelingen (ook in internationale context), de beleidscontext en tenslotte de sector.

5.1 Naar een participatiesamenleving

Nederland beweegt zich van een verzorgingsstaat in de richting van een participatiesamenleving. De overheid trekt zich terug van een aantal taken die zij traditioneel vervulde. In deze context ontstaat steeds meer ruimte voor hybride activiteiten op het snijvlak tussen overheid en bedrijfsleven enerzijds en tussen overheid en civil society anderzijds. Deze ruimte wordt deels ingevuld door sociaal ondernemerschap.

Deze nieuwe context biedt kansen tot dynamiek van bovenaf en van onderop, stellen onderzoekers Sterk en Specht (2013, p. 102 e.v.): 'Van bovenaf is de ambitie te zoeken naar innovatieve aanpakken, waarbij een belangrijke rol wordt toebedeeld aan ondernemend burgerschap en sociaal ondernemerschap. Dat zien we bijvoorbeeld terug in de WMO. Van onderop wordt er binnen die ruimte door burgers initiatieven genomen of bevochten, die - bedoeld of onbedoeld - al doende publieke waarde genereren. Het samengaan van beide bewegingen (van bovenaf en van onderop) genereert maatschappelijke en bestuurlijke dynamiek. (...) een van onze vragen is nu wat die dynamiek betekent voor de betekenissen die gegeven worden aan sociaal ondernemerschap?' (p. 103)

Die vraag beantwoorden Sterk en Specht zelf: ze zien binnen Nederland een beweging richting sociaal ondernemerschap 3.0. 'Daarbij gaat het erom burgers toe te rusten om als change makers te denken en handelen, en ook hen te helpen krachtig samen te werken' (p. 132). Ze zien ook een bepaalde vorm van ondernemerschap die past bij deze ontwikkeling: de enterprising community. Deze krijgt als definitie: 'gemeenschappen van ondernemende burgers die met elkaar een bepaald belang of doel delen, waarin mensen zich vrijwillig en collectief inzetten voor een goed of zaak die boven het strikt particuliere belang uitgaat, en die zich op een bepaald punt als co-producenten organiseren op een wijze waarbij zij in wisselende rollen kunnen verschijnen: als medeburger, vrijwilliger, professional en/of ondernemer'. (p. 149). Ze zien deze vorm opkomen als reactie van onderop bij de vorming van een participatiesamenleving (p. 150) en denken dat het een cruciale rol kan spelen in het concretiseren van de idealen ervan.

5.2 Juridische context

Sociale ondernemingen in Nederland opereren in een lastige juridische context. Er wordt gewerkt aan een speciale juridische vorm voor sociale ondernemingen, maar voorlopig ontbreekt deze nog. Daarom zijn sociale ondernemingen meestal een B.V., een stichting, of een combinatie van die twee.

In een Europese vergelijking van de ontwikkeling van de sector komt Nederland naar voren als een achterblijver (European Commission 2014a). Het is één van de weinige landen zonder juridische definitie (p. 17) of geïnstitutionaliseerde vorm (p. 24). Er is dus ook geen basis om een aantal sociale ondernemingen te bepalen (p. 31). Ook een beleidskader ontbreekt vooralsnog (p. 50, 52).

Het ministerie van Economische Zaken heeft een rapport laten opstellen met goede voorbeelden en lessen uit andere Europese landen (Arnoldus et al 2013). Voorbeelden waarvan geleerd kan worden zijn onder meer:

- Community Interest Company (CIC) in Groot-Brittannië. In deze vorm is wettelijk geregeld dat 'een CIC ten minste 70 procent van de winst herinvesteert in het bedrijf en dus besteedt aan het bereiken van de statutair beoogde maatschappelijke impact' (Verloop en Hillen 2013, p. 28). Zie voor een uitgebreidere beschrijving ook Arnoldus et al 2013, p. 19-20
- Speciale rechtsvorm in Italië (zie oa Arnoldus et al 2013, p. 24-25)
- Community trust in UK (zie Verloop en Hillen 2013, p. 75)
- BTW maatregelen in België (Arnoldus et al 2013, p. 25-26).

Platformorganisatie Social Enterprise NL heeft het probleem van het ontbreken van een juridische definitie opgepakt en werkt met diverse partners al een tijd aan een voorstel voor zo'n aparte vorm. Voorlopige uitkomst is een voorstel voor de B.V.m., waarbij m staat voor maatschappelijk (zie Hillen &

Panhuijsen 2016). Het is nu aan de politiek of dit op de agenda komt. Het huidige kabinet zegt in haar reactie op het SER-advies dat niet te willen en legt het initiatief voor het creëren van een 'label' bij de sector zelf.

Een andere interessante juridische ontwikkeling voor sociaal ondernemers is de implementatie van een nieuwe EU-richtlijn rond overheidsaanbestedingen, die meer ruimte biedt voor sociaal ondernemers om een aparte positie in te nemen en dus om opdrachten van de overheid te krijgen. In juli 2016 is deze vernieuwde aanbestedingswet in werking getreden. Met name de artikelen 2.82 en 2.82a bieden ruimte voor sociaal ondernemers (Aanbestedingswet 2016 [2012]).

Platformorganisatie Social Enterprise NL heeft een brochure uitgebracht, *Buy Social*, (Krull en Van der Minne 2016), waarin uitgelegd wordt hoe overheid en bedrijfsleven sociaal inkopen kunnen vormgeven.

5.3 Beleidscontext

Nederland heeft dus nog geen juridische definitie van sociale ondernemingen. Wel komt er eindelijk op nationaal niveau beleidsontwikkeling op gang, na het belangrijke advies van de Sociaal-Economische Raad (SER), dat in mei 2015 op verzoek van de regering werd uitgebracht. Daarin ziet de SER potentieel een belangrijke rol voor de sector weggelegd, maar identificeert het ook een aantal belangrijke knelpunten die ontwikkeling van de sector in de weg staan:

- meten impact
- beperkte (h)erkenning
- financiering
- belemmeringen wet- en regelgeving
- overheidsinkoop.

Alleen het tweede punt is overigens heel specifiek voor *sociale* ondernemingen (p. 14-15).

De SER adviseert de overheid onder meer om 'samenwerking tussen platforms van sociale ondernemingen te stimuleren en de mogelijkheid van een 'label' voor sociale ondernemingen te onderzoeken waardoor de erkenning en herkenning van sociale ondernemingen wordt bevorderd' (SER 2015, p. 8). De SER ziet weinig in een aparte juridische entiteit voor sociaal ondernemerschap, zoals andere landen wel kennen. Daarbij speelt een eerdere mislukking van een wetsvoorstel waarin een 'maatschappelijke onderneming' gedefinieerd zou worden mee.

De sector moest lang wachten op een reactie van het kabinet op het SER-advies van mei 2015. In juli 2016 kwam deze reactie er eindelijk (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2016). Het kabinet spreekt in haar tien pagina's tellende brief voor het eerst uit dat ze de sector waardeert. 'Met de SER zijn wij van mening dat sociale ondernemingen naadloos voorop lopen in de trend dat ondernemers steeds meer rekening houden met hun maatschappelijke effecten' (p. 1). Verder ziet het kabinet ook 'mogelijkheden om de maatschappelijke impact van sociaal ondernemingen te vergroten' (p. 2). Een concrete maatregel is het voornemen om een onderzoek te laten uitvoeren naar impactmetingmethodiek. Ook komt er een vervolgadvisie. Op het moment van schrijven is de vraag hoe hoog dit onderwerp op de agenda komt rond en na de Tweede Kamerverkiezingen van maart 2017.

Een gevolg van de afwachtende houding van de nationale overheid is dat lokale overheden elk op hun eigen manier met sociale ondernemingen omgaan. Sommige gemeenten omarmen sociaal ondernemers, terwijl het onderwerp voor anderen totaal niet op de agenda staat. Van de grotere gemeenten staan Utrecht en Amsterdam bekend als koplopers. De gemeente Amsterdam werkt sinds 2015 aan de uitvoering van het Actieprogramma Sociaal Ondernemen 2015-2018 (Oetelmans 2015).

De hybriditeit van sociaal ondernemerschap betekent dat het onderwerp op meerdere beleidsterreinen betrekking kan hebben. De sociale firma's die zich richten op het impactgebied arbeidsparticipatie, vallen bijvoorbeeld onder sociale zaken of werkgelegenheidsbeleid. Ook bestaan er lobbyclubs die zich specifiek op deze soort sociale ondernemingen richten, zoals De Omslag in Amsterdam. De sociale ondernemingen in meer algemene zin vallen eerder onder het beleid van economische zaken.

5.4 Overzicht van de sector

Verschillende organisaties zijn actief om meer bekendheid aan sociaal ondernemerschap te geven. Social Enterprise NL is een belangrijke platformorganisatie en belangenbehartiger voor de sector, opgericht in 2012. Zij geeft sinds 2013 jaarlijks de Social Enterprise Monitor uit, met informatie op basis

van een enquête onder leden. Dit is het enige jaarlijks verschijnende document met cijfers over sociaal ondernemerschap. De Monitor 2013 (op basis cijfers 2012) is ingevuld door ongeveer 60 leden, die van 2014 door 115 leden, die van 2015 door 129 leden en die van 2016 door 130 leden.

Uit deze monitor blijkt dat sociaal ondernemers eerst toegang tot kapitaal en het vinden van nieuwe klanten als belangrijkste obstakels zagen (Monitor 2013 en 2014), maar de mogelijkheden op kapitaalgebied zijn inmiddels vergroot (Monitor 2015). In 2015 was 'regelgeving en overheidsbeleid' het belangrijkste obstakel voor sociale ondernemingen voor het vergroten van hun maatschappelijke impact. In 2016 waren de categorieën bij deze vraag geherformuleerd en stond het 'vinden van klanten' bovenaan, met 'overheidsbeleid lokaal' op nummer 2. De overheid blijkt in 2016 de lastigst te bereiken groep klanten voor sociale ondernemingen.

Ook adviesbureau McKinsey maakt periodiek een overzicht van sociale ondernemingen in Nederland. In 2011 brachten ze daarover een eerste rapport uit (Verloop et al 2011), waarin vooral de nadruk lag op de mogelijkheden voor ontwikkeling van de sector. In 2016 werd dit gevolgd door het rapport 'Scaling the impact of the social enterprise sector' (Keizer et al 2016), waarin vooral de volgende stap in de ontwikkeling van de sector centraal stond: het opschalen. Hiervoor is een enquête gehouden onder 182 sociale ondernemingen, aangevuld met 25 expertinterviews.

Het aantal sociale ondernemingen in Nederland in 2015 wordt door McKinsey geschat op 5.000 tot 6.000, het aantal banen dat de sector creëert op 65.000 tot 80.000 en de totale omzet van de sector op 3,5 miljard euro (p. 5). Ook is in kaart gebracht op welke impactgebieden en in welke sectoren sociale ondernemingen actief zijn. Het belangrijkste impactgebied waarop sociale ondernemingen in Nederland actief zijn is arbeidsparticipatie (p. 13) en qua sector is zorg en welzijn de belangrijkste (p. 9). Ongeveer de helft van de ondervraagde ondernemingen meet op één of andere manier impact.

McKinsey concludeert verder dat in de sector nog te weinig aandacht is voor opschalen. Daarnaast constateren ze een gat in de financieringsmogelijkheden. Voor bedragen tot 50.000 euro kunnen ondernemingen terecht bij 'friendly money' via bijvoorbeeld subsidies of leningen van vrienden, maar daarboven wordt het lastig. Voor echt grote financiers worden investeringen namelijk pas interessant bij bedragen vanaf ongeveer 500.000 euro (Keizer et al 2016, p. 22).

Hiermee besluiten we dit overzicht van de huidige stand van zaken. Op de volgende pagina's bieden we nog een korte lijst verwijzingen voor wie verder wil lezen over sociaal ondernemerschap en een lijst verklaringen van gebruikte termen.

6. Verder lezen

Over sociaal ondernemerschap zijn inmiddels enkele boekenkasten volgeschreven. Hieronder staan dertien tips voor startpunten om verder te lezen over het onderwerp. We beginnen de tips met een focus op Nederland en werken zo naar een internationaal perspectief.

1. *Verbeter de wereld, begin een bedrijf* (Verloop en Hillen 2013) is een goed startpunt: een boek voor breed Nederlands publiek met theoretische uitgangspunten en praktische tips.
2. *Voor een goede zaak – sociaal ondernemen in theorie en praktijk* (Dagevos et al 2015) is een nieuw handboek voor studenten, waarin het onderwerp vanuit zeer veel invalshoeken bekeken wordt.
3. Het advies *Sociaal ondernemerschap* van de Sociaal-Economische Raad (SER 2015) biedt een goed overzicht van de sector in Nederland op dit moment, plus een aanzet tot een agenda voor de toekomst.
4. De *Kamerbrief* met de kabinetsreactie op het SER-advies, die in juli 2016 verscheen, is het eerste officiële kabinetsstandpunt over sociaal ondernemerschap (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2016).
5. De *Social Enterprise Monitor* van platformorganisatie Social Enterprise NL is een jaarlijks verschijnend rapport waarin de (vooralsnog) enige cijfers over sociale ondernemers in Nederland zijn samengevat, gebaseerd op een enquête onder de eigen leden.
6. Het McKinsey-rapport *Scaling the impact of the social enterprise sector* (Keizer et al 2016) biedt een recent overzicht van de sector en haar uitdagingen, met speciale aandacht voor opschalen.
7. Het *Actieprogramma Sociaal Ondernemen* van de gemeente Amsterdam (Oetelmans 2015) is een goed voorbeeld van hoe de lokale overheid met maatregelen de sector kan stimuleren en hoe praktisch gezien een lokaal ecosysteem in kaart gebracht kan worden.
8. *Stimuleren van de social enterprise sector. Ervaringen en lessen uit Europa* (Arnoldus et al 2013) is geschreven na een vraag van de Nederlandse overheid en biedt een praktisch overzicht van ervaringen uit Europa.
9. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe* (European Commission 2014) is een rapport vanuit het Social Business Initiative van de Europese Commissie en biedt een goed overzicht van de stand van zaken in Europa.
10. *Social enterprise typology* (Alter 2007) is een toegankelijk en praktisch toepasbaar wetenschappelijk werk met typologieën van sociale ondernemingen, simpele modellen en methodologie.
11. *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises* (OECD 2015) is een kort rapport vanuit het Social Business Initiative dat een overzicht biedt aan verschillende ideeën rond en methodes voor impactmeting.
12. *Social entrepreneurship: What everyone needs to know* (Bornstein & Davis 2010) is een goed leesbare introductie op sociaal ondernemerschap vanuit Amerikaans perspectief.
13. *Understanding social enterprise – Theory and Practice* (Ridley-Duff & Bull 2016, tweede editie) is een handboek van twee Britse onderzoekers dat wat verder de diepte ingaat vanuit het perspectief van de 'social economy'.

7. Afkortingen, begrippen en terminologie

Angel investor: Informele investeerder in een bedrijf, vaak vrienden of familieleden met sympathie voor de plannen

Ashoka: wereldwijde organisatie die investeert in sociale ondernemingen en kennis- en netwerkvorming van sociale ondernemers faciliteert. De organisatie is opgericht door Bill Drayton in 1980 en genoemd naar de Indiase koning Ashoka, die zo'n 2300 jaar geleden leefde en wordt gezien als een rechtvaardige en op vrede gerichte heerser.

B Corp: Keurmerk voor bedrijven met sociaal-maatschappelijke doelen (van Amerikaanse origine). Om dit te verkrijgen, moet een onderneming voldoen aan strenge eisen op het gebied van impact op mens en milieu.

Blended value: het totaal van alle maatschappelijke, ecologische en financiële waarden die door een onderneming worden gecreëerd. Ze zijn ondeelbaar aan elkaar verbonden (Franssen en Scholten 2007, p. 166)

CC: Collaborative consumption (deeleconomie)

Civil society: de derde sector in de maatschappij, naast de publieke sector (de staat) en de private sector (de markt). Ook wel non-profit sector, civic sector, civil society of in het Nederlands maatschappelijk middenveld of burgermaatschappij genoemd.

CSR: Corporate Social Responsibility (verwant aan MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen)

Deadweight: 'wat er hoe dan ook zou zijn gebeurd.' Een meting van het resultaat dat zou zijn ontstaan als de organisatie of het bedrijf niet zou hebben bestaan (Franssen en Scholten 2007, p. 167)

Earned income: eigen inkomsten, die niet van subsidies, fondsgeleden of andere giften afkomstig zijn (zie Franssen en Scholten 2007, p. 112)

EMES: Emergence of Social Enterprise in Europe. Dit Europese onderzoeksnetwerk ontstond in 1996 vanuit een onderzoeksprogramma dat de eerste jaren door de EU werd ondersteund en is inmiddels zelfstandig.

GECES: Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (expertgroep rond social ondernemerschap van de Europese Commissie)

Hybriditeit: letterlijk 'van gemengde afkomst'. In relatie tot sociale ondernemingen wordt bedoeld dat deze opereren op het kruispunt van overheid, markt en civil society en dat de activiteiten dus niet vanuit slechts één van deze sectoren te verklaren zijn.

Impact: Het totaal aan maatschappelijke effecten van de activiteiten van een onderneming op korte en lange termijn, gecorrigeerd voor de effecten die anderen teweegbrengen (alternative attribution), die sowieso gebeurd zouden zijn (deadweight), negatieve effecten (displacement), en geleidelijk afnemende effecten (drop-off) (gebaseerd op GECES 2014, p. vi)

Impactgebied: Het specifieke maatschappelijke probleem waarop een sociale onderneming een positieve netto-impact wil maken.

Inclusieve onderneming: een onderneming die haar for-profit-doelstellingen wil bereiken door gericht producten en/of diensten in de markt te zetten die bijdragen tot het oplossen van sociale en/of ecologische uitdagingen (Michiels 2016, p. 222)

Maatschappelijke onderneming: Deze term werd gebruikt in een wetsvoorstel voor een nieuwe juridische ondernemingsvorm met maatschappelijke doelstellingen. Sinds het stranden van dit wetsvoorstel is de term nauwelijks nog in gebruik.

Maatschappelijk rendement: Het saldo van de maatschappelijke baten (opbrengsten) en lasten (kosten) die de activiteiten van een organisatie teweeg brengen (ook wel aangeduid als netto impact).

Multi-stakeholder model: Model voor de analyse van activiteiten van sociale ondernemingen, waarin de belangen van overheid, markt en civil society vertegenwoordigd zijn.

MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen, de inspanning die een bedrijf verricht om maatschappelijke waarde te creëren en schade te verminderen (en hierover transparant te rapporteren)

NGO: Non-Governmental Organisation, niet-gouvernementele organisatie

PPP: Public Private Partnerships, samenwerkingsvormen tussen de publieke en private sector

PSS: Product Service Systemen, business model waarbij klanten betalen voor gebruik van een product

Public value: publieke waarde, ofwel de waarde die een organisatie aan de gemeenschap toevoegt. Het begrip wordt geassocieerd met bestuurskundig onderzoek van Moore

SAA: Social Accounting and Auditing, kwalitatieve methode om impact van een sociale onderneming te meten

Scaling: Opschalen, uitbreiden van activiteiten van een bedrijf

Social Business Initiative: Programma van de Europese Commissie om sociaal ondernemerschap te onderzoeken en ondersteunen (sinds 2011)

Social Enterprise NL: platformorganisatie voor sociaal ondernemers in Nederland, in 2012 opgericht door Mark Hillen en Willemijn Verloop. Geeft jaarlijks de Social Enterprise Monitor uit.

Social impact bond: financieringsconstructie waarbij een contract gesloten wordt tussen een private investeerder en de overheid over de aanpak van een maatschappelijk probleem, en waarbij afspraken worden gemaakt over de te realiseren sociale impact. De overheid betaalt uit als de doelstelling behaald wordt.

Sociale firma: In Nederlandse literatuur soms gebruikte benaming voor sociale ondernemingen die werk creëren voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (zie ook WISE)

Sociaal kapitaal: Containerbegrip in de sociale wetenschappen dat uitgaat van het idee dat sociale netwerken waarde hebben. Wetenschappers verschillen van mening over de vraag of sociaal kapitaal een individuele hulpbron is (bv Coleman 1988) of een kenmerk van collectieve gemeenschappen (bv Putnam 2000)

Sociale onderneming: 'Zelfstandige ondernemingen die een product of dienst levert en primair en expliciet een *maatschappelijk doel* nastreeft, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem wil oplossen' (naar SER 2015)

SROI: Social Return On Investment, methode om impact van een sociale onderneming te meten, waarbij alle elementen worden omgezet in geldwaarde

Stakeholders: Belanghebbenden die een rol spelen bij het functioneren van een onderneming

Theory of change: de theorie die aan de basis ligt van de activiteiten van een onderneming, gericht op de verandering die de onderneming wil bewerkstelligen en gewoonlijk gesplitst in input, activiteiten, output, outcome en impact.

Venture philanthropy: Investerings in liefdadigheid (filantropie) met als doel om impact te bereiken en niet alleen financiële rendementen te behalen

WISE: Work Integration Social Enterprises (sociale ondernemingen gericht op verschaffen werk aan mensen met afstand tot arbeidsmarkt / arbeidsintegratie)

8. Literatuur

Aanbestedingswet 2012, geldend van 01-07-2016 t/m heden.

<http://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2016-07-01>

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12.

https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf

Arnoldus, M., Kuik, J. van, Hillen, M. & Verloop, W. (2013). *Stimuleren van de social enterprise sector. Ervaringen en lessen uit Europa voor het ministerie van Economische Zaken*. <http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/02/Stimulansen-voor-de-Social-Enterprise-sector.pdf>

Ashoka Foundation (2013). *Changemaking 101: A Student Guide to Social Entrepreneurship*.

<https://ashoka.app.box.com/s/ftq5oriqf2gy66ifs52r4a45nflqq4ud>

Bacq, S., Hartog, C., Hoogendoorn, B., & Lepoutre, J. (2011). *Social and commercial entrepreneurship: Exploring individual and organizational characteristics*. EIM Research Reports H201110.

<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H201110.pdf>

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.

Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press

Bosma, N. (2015). *Impactmeting: wetenschappelijke inzichten*. Presentatie bij Social impact factory, 1 december 2015. <http://www.slideshare.net/SocialImpactFactory/universiteit-utrecht-niels-bosma>

Choi, N., & Majumdar, S. (2013). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376 (online beschikbaar via ResearchGate).

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, S95-S120.

Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. In: W.P.R. Woodman (ed.). *Research in organization change and development* (p. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.

Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science* 22(5), p. 1203-1213. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>

Dagevos, M. & Kiers, J. & Kors, J. & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak. Sociaal ondernemen in theorie en praktijk*. Bussum: Coutinho.

Dees, J.G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*.

<https://csistg.qsb.stanford.edu/sites/csi.qsb.stanford.edu/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>

Dees, J.G. and Anderson, B.B. (2006). *Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought*. Research on social entrepreneurship, ARNOVA occasional paper series, 1 (3), 39–66. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/BookChapter_Deess_FramingTheoryofSE_2006.pdf

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

Es, B. van (2015). Social impact bonds. Een nieuw instrument om jeugdwerkloosheid te bestrijden. Scriptie Hogeschool Rotterdam. <http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2015/09/Brian-van-Es-Social-impact-bonds-openbare-versie.pdf>

European Commission (2014a). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis report*. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

European Commission (2014b). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Country report: Netherlands*. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12997&langId=en>

European Commission (2014c). *The Social Business Initiative of the European Commission*. http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_en.pdf

Franssen, B. & Scholten, P. (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

GECEs (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social) (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*. GECEs Sub-group on Impact Measurement. Adopted by the GECEs - June 2014. http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 1(1), 201-233.

Hehenberger, L., Harling, A-M., and Scholten, P. (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. EVPA Knowledge Centre. http://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf

Hillen, M. (2014). *Iedereen werk, iedereen winst. Hoe sociale firma's een inclusieve economie creëren*. Amsterdam: Warden Press.

Hillen, M. & Panhuijsen, S. (2016). B.V.m.- De sociale onderneming op weg naar het Burgerlijk Wetboek. Social Enterprise NL. https://www.social-enterprise.nl/files/6914/5735/5318/Op_Weg_Naar_Het_Burgerlijk_Wetboek.pdf

Hogenstijn, M., Zinsmeister, J. & Sander, J. (in druk). In geouwehoer kun je niet werken. Leernetwerk Sociaal Ondernemerschap en Omgaan met de Overheid - pilot Amsterdam Nieuw-West. Te vinden via: <http://www.hva.nl/ondernemerschap/onderzoek/social-entrepreneur/sociaal-ondernemerschap.html>

Hoogendoorn, B. (2011). *Social entrepreneurship in the modern economy: Warm glow, cold feet* (No. EPS-2011-246-STR). Erasmus Research Institute of Management (ERIM). <http://repub.eur.nl/pub/26447/>

Hoogendoorn, B., Pennings, E. & Thurik, R. (2011). *A conceptual overview of What We Know About Social Entrepreneurship*. EIM Research Report H201114. <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/H201114.pdf>

Keizer, A., Stikkers, A., Heijmans, H., Carsouw, R. & Van Aanholt, W. (2016). Scaling the impact of the social enterprise sector. McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector>

Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246-262. Online beschikbaar via ResearchGate.

Kroese, E. (2015). *Impact First. Waarom meten moet, en hoe je dat doet*. Social Enterprise NL / Avance. <http://social-enterprise.nl/impact-first/Impact-First.pdf>

Krull, B. & Van der Minne, C. (2016). *Buy social: impact door inkoop*. Inspirerende cases van maatschappelijk inkopen. https://www.social-enterprise.nl/files/8314/5951/4653/BuySocial_Online.pdf

Labyrinth Onderzoek & Advies (2013). *Sociaal ondernemen: passie en poen. Mogelijke succes- en faalfactoren van sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie*. https://www.vsbfonds.nl/media/159964/rapport_sociaal_ondernemen.pdf

Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.

Michiels, F. (2016). *Allemaal sociaal 3.0. Kunnen ondernemers de wereld redden?* Steven Serneels, Piet Colruyt, Johan Moyersoën, Marieke Huysentruyt in gesprek met Filip Michiels. Antwerpen: Manteau

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2016). *Kabinetsreactie SER advies sociale ondernemingen*. <https://www.ser.nl/~media/files/internet/kabinets%20reactie/2016/sociale-ondernemingen.ashx>

Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(suppl 1), 183-208.

OECD (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship - Entrepreneurial Activities in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union*. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7552>

OECD (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises - Policies for Social Entrepreneurship* (10/08/2015). Catalog N. : KE-04-15-192-EN-N. http://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf

Oetelmans, E. (2015). *Actieprogramma sociaal ondernemen 2015-2018*. Amsterdam, dé plek voor sociaal ondernemen. Amsterdam: Gemeente Amsterdam. https://www.social-enterprise.nl/files/3514/5587/4034/Actieprogramma_Sociaal_Ondernemen_Amsterdam.pdf

Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.

Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise. Theory and practice*. London: Sage.

Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2016). *Understanding social enterprise. Theory and practice*. Second edition. London: Sage.

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.

Schulz, M., & Steen, M. van der & Twist, M. van (2013). *De koopman als dominee: sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma. http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/De-koopman-als-dominee_compleet.pdf

Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161.

Smit, A. & Brouwer, P. (2014). *Opschalen van succesvolle sociale ondernemingen*. Hoofddorp: TNO. <http://publications.tno.nl/publication/34607556/yb83pX/smit-2014-opschalen.pdf>

Sociaal Economische Raad (SER). (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies 15/03, mei 2015. https://www.ser.nl/-/media/db_adviezen/2010_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx

Social Enterprise NL (2013). *Social Enterprise Monitor 2013. Een rapport over de Social Enterprise NL survey 2012*. <http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2013/08/SE-Monitor-.pdf>

Social Enterprise NL (2014a). *De Social Enterprise Monitor 2014*. <http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/04/De-social-enterprise-monitor-2014.pdf>

Social Enterprise NL (2014b). *Iedereen winst*. <https://www.social-enterprise.nl/files/9514/4181/6367/Iedereen-Winst-samen-met-de-overheid-naar-een-bloeiende-social-enterprise-sector-digitaal.pdf>

Social Enterprise NL (2015). *De Social Enterprise Monitor 2015*. http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2015/05/Social_Enterprise_NL-monitor_2015-digitaal.pdf

Sterk, E. & Specht, M. (2013). Greep krijgen op sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving. In: Sterk, E., Specht, M., & Walraven, G. (eds.) (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger* (p. 102-114). Antwerpen/Apeldoorn: Garant uitgevers.

Sterk, E. & Specht, M. (2013). Literatuuronderzoek naar sociaal ondernemerschap. In: Sterk, E., Specht, M., & Walraven, G. (eds.) (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger* (p. 116-134). Antwerpen/Apeldoorn: Garant uitgevers.

Sterk, E. & Specht, M. (2013). Sociaal ondernemerschap hernieuwd begrepen: proeve van een typering. In: Sterk, E., Specht, M., & Walraven, G. (eds.) (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger* (p. 136-153). Antwerpen/Apeldoorn: Garant uitgevers.

Sterk, E., Specht, M., & Walraven, G. (eds.) (2013). *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving: Van de brave naar de eigenwijze burger*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant uitgevers.

Sterk, E. & Specht, M. (2014). Wie wil er nu niet sociaal en ondernemend zijn? Hoe "hip" sociaal ondernemerschap het sociaal werk uitdaagt tot vernieuwing. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 23 (4), pp. 89–93

Teasdale, S., Lyon, F., & Baldock, R. (2013). Playing with numbers: a methodological critique of the social enterprise growth myth. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(2), 113-131.

Verloop, W., Dijk, M. van, Carsouw, R. & Molen, O. van der (2011). *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*. Amsterdam: McKinsey & Company. http://social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/02/Social_enterprises_FINAL.pdf

Verloop, W. & Hillen, M. (2013). *Verbeter de wereld, begin een bedrijf. Hoe social enterprises winst voor iedereen creëren*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Whitney, D. D., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change*. Berrett-Koehler Publishers.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.