

Inhoud

Ten geleide VII

In dit boek IX

Inleiding X

Een boek om te stimuleren, te informeren en te enthousiasmeren XII

Opbouw XIV

Deel 1 Sociaal ondernemen: van uitdagingen naar kansen 1

Sociaal ondernemen, iets van alle tijden 4

Hybridisering 7

Verschillende startposities 8

Verschillende wegen naar maatschappelijke waardecreatie 9

Deel 2 Motivatie 15

1 Strategische intentie 17

2 Visie en missie 25
Missie en doelstelling hetzelfde? 29

3 Doelstellingen 33

Deel 3 Houding 39

4 Leiderschap 41

5 Businessmodellen 53
Strategische businesscase 55
Maatschappelijke businesscase 57
Een nieuwe rol voor corporate foundations 59

6 Trade-offs 63

7 Intrapreneurship 71

Deel 4 Aanpak 79

8 Governance 81
Sturing op doelstellingen 87

9 Human resources 91
Recruitment en selectie 93
Onboarding en betrokkenheid 94
Beoordeling en beloning 96

10 Financiële aspecten 99

11 Transparantie en communicatie 109

Deel 5 Van ambitie naar impact 117

12 Maatschappelijke impact 119

13 Impactmeting en impactmanagement 127

Deel 6 Lessons learned 135

Verschillende motieven, verschillende benaderingen 137
Belemmeringen op weg naar hybridisering 141

Dankwoord 149

Quickscan 151
Quickscan: in welke fase richting hybridisering zit uw organisatie? 151
Het gebruik van de scores van deze quickscan 153

Deelnemende ondernemingen 155

Geïnterviewde personen 161

Over de auteurs 163

Stichting Management Studies 165
Word donateur en participeer 165
Gepubliceerd onderzoek 165

Ten geleide

Ondernemingen zorgen voor economische groei. Met het voortbrengen van producten en diensten, die worden afgenomen door bedrijven en consumenten, leveren ondernemingen de belangrijkste bijdrage aan de economie. Door toename van producenten en dienstverleners ontstaat er concurrentie waardoor verkoopprijzen veranderen in marktprijzen. Concurrentie daagt ondernemingen uit om te vernieuwen, te innoveren. Innovatie is een van de pijlers voor de continuïteit van de onderneming. En innovatie wordt vooral gefinancierd door genoeg winst, maar hoeveel is 'genoeg'? Niemand kan de toekomst voorspellen, dus kiezen ondernemingen doorgaans voor het maximaliseren van de winst. Bestaande producten en diensten moeten maximaal renderen om nieuwe te kunnen ontwikkelen en zo de continuïteit te kunnen waarborgen omgeven door vele risico's. Het streven naar maximale winst heeft geleid tot het sterk opschalen van activiteiten en daarmee ook tot veel welvaart én werkgelegenheid in lijn met de groei van de (beroeps)bevolking. Ondernemingen zijn daarbij altijd gericht geweest op hun belanghebbenden, zoals aandeelhouders, werknemers, klanten, leveranciers, overheid, et cetera. Veelvuldig is door ondernemingen de specifieke voorkeur gegeven aan bepaalde belanghebbenden, zoals aandeelhouders.

In de afgelopen jaren zijn ondernemingen, veelal ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen al dan niet aangejaagd door technologie, zich meer bewust geworden van hun veranderende positie in de samenleving. De omgeving wordt (weer) meer onderdeel van strategische besluitvorming binnen ondernemingen. Het gevolg is dat ondernemingen meerdere (maatschappelijke) doelen moeten gaan nastreven dan alleen (optimale) winst. Focus is echter een belangrijk onderdeel van het besturen van ondernemingen om de toenemende complexiteit aan te kunnen. De vraag is dan ook of en vooral hoe ondernemingen maatschappelijke doelen kunnen nastreven én tegelijkertijd de (financiële) continuïteit waarborgen. Dit is de uitdagende vraag waar deze studie zich op richt.

Dankzij de onderzoekers is Stichting Management Studies met de studie 'Sociaal Ondernemen' erin geslaagd haar doelstelling, het laten onderzoeken van relevante managementonderwerpen voor de bestuurspraktijk van bestaande bedrijven, te bereiken. Het bestuur is de onderzoekers Karen Maas, Carly Relou, Tasneem Sadiq, Mark Hillen en Rob van Tulder zeer erkentelijk voor hun geleverde prestatie. Ook de begeleidingscommissie, onder voorzitterschap van Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en mvo van Randstad Groep Nederland, heeft op zeer actieve wijze bijgedragen aan het tot stand komen van deze studie.

Ik wens u bijzonder veel succes met uw 'Sociaal Ondernemerschap'.

Harry van de Kraats
Voorzitter Stichting Management Studies
september 2018

In dit boek

INLEIDING

De mensheid staat voor grote uitdagingen. De opwarming van de aarde en de plastic soep tasten onze ecosystemen aan. Anno 2018 zuchten nog steeds miljarden mensen onder armoede en sterven miljoenen mensen door honger. Steeds meer ondernemers zijn zich hiervan bewust en vragen zich af welke verantwoordelijkheid zij hiervoor willen en kunnen nemen en hoe zij dat kunnen vertalen naar hun onderneming. Sociale ondernemingen gaan daarin heel ver, zij kiezen voor het creëren van een maatschappelijke meerwaarde als primaire missie van hun bedrijf. Grote bedrijven nemen maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) steeds meer op in de kern van hun bedrijfsvoering, in Nederland aangevoerd door Paul Polman (Unilever) en Feike Sijbesma (DSM).

Er zijn veel definities en omschrijvingen van sociaal ondernemen in omloop.¹ Het woord 'sociaal' is in dezen een in gebruik geraakte verbastering van het woord *social*, bedoeld wordt eigenlijk 'maatschappelijk', waaronder zowel mens- als milieuaspecten vallen. Ondanks de verschillende perspectieven op wat sociaal ondernemen nu precies is en wat het inhoudt, zijn er ook veel overeenkomsten te vinden. Sociale ondernemingen zijn bedrijven die ondernemen om een maatschappelijk probleem of een maatschappelijke uitdaging aan te pakken op een financieel zelfvoorzienende manier. Oftewel, sociaal ondernemers "streven een maatschappelijk doel na met een rendabel verdienmodel".² Daarbij werken sociale ondernemingen primair vanuit hun maatschappelijke missie, ze hebben een expliciete maatschappelijke oriëntatie. Ook de SER heeft deze definitie voor Nederland omarmd in haar advies: "Sociale ondernemingen hebben in ieder geval gemeen dat het zelfstandige ondernemingen zijn die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen."³ Sociale ondernemingen hebben een maatschappelijke oriëntatie en richten zich in de eerste plaats op zogenaamd 'maatschappelijk rendement', in tegenstelling tot financieel georiënteerde ondernemingen die zich met name richten op financieel rendement of familiebedrijven die zich richten op de volgende generatie eigenaren. Financiën zijn voor sociale ondernemingen een middel om de onderneming levensvatbaar te houden en geen doel op zich. Bij financieel georiënteerde ondernemingen is maatschappelijk rendement een middel om de onderneming levensvatbaar te houden, een 'license to operate', en geen doel op zich.

1 Voor een mooi overzicht van definities, zie bijvoorbeeld: Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4): 611-633.

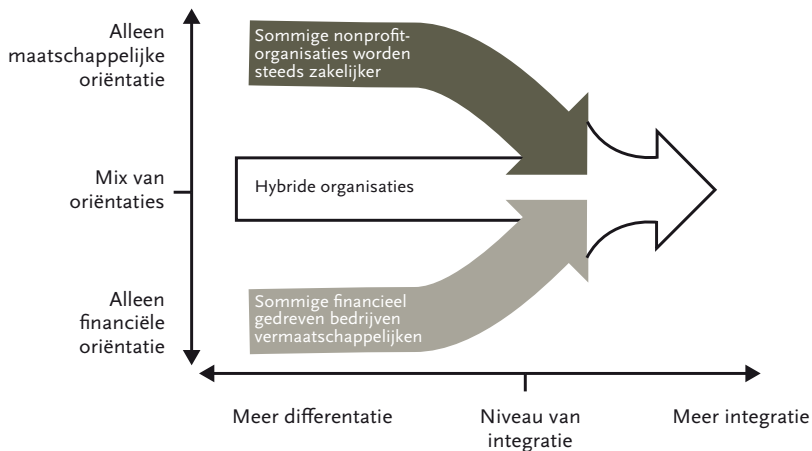
2 Maas, K., & Grieco, C. (2017). Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact? *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 110-128.

3 SER (2015). Sociale Ondernemingen: een verkennend advies, p. 12.

Tabel 1 *Doelstellingen maatschappelijke oriëntatie versus financiële oriëntatie*

	Financiële oriëntatie	Maatschappelijke oriëntatie
Financieel rendement	Doel	Middel
Maatschappelijk rendement	Middel	Doel

De trend richting een integrale visie op waarde, waarbij er oog is voor zowel financieel rendement als maatschappelijk rendement, wordt in de literatuur⁴ aangeduid als de 'hybridiseringsbeweging'. Vanuit verschillende startposities groeien organisaties toe naar een meer geïntegreerde waardepropositie. De hybridiseringsbeweging wordt ook geduid als een trend naar sociaal ondernemerschap. Door middel van innovatieve organisatievormen en businessmodellen die voldoende financiële inkomsten opleveren voor een gezonde bedrijfshuishouding en groei, worden duurzame oplossingen gevonden voor maatschappelijke vraagstukken. Een dergelijke hybride organisatievorm heeft altijd al bestaan, denk aan organisaties die een maatschappelijke functie vervullen zoals ziekenhuizen of woningcorporaties. Deze ondernemingen hebben altijd al zowel een maatschappelijke als een financiële oriëntatie gehad.

Figuur 1 *Hybridiseringsbeweging*

4 Zie bijvoorbeeld:
 Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating Shared Value in the Hybrid Venture Arena: A Business Model Innovation Perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.
 Schmitz, B. (2015). Beyond Structural Governance: Tension Moments and the Preservation of Core Values in Hybrid Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 241-258.
 Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288.

EEN BOEK OM TE STIMULEREN, TE INFORMEREN EN TE ENTHOUSIASMEREN

In dit boek zijn wij niet zo zeer geïnteresseerd in de specifieke positie van een onderneming, maar in de potentie om van positie te *veranderen* en de strategie te verschuiven richting meer maatschappelijke oriëntatie en meerwaarde. Welke barrières moeten daarbij overwonnen worden? Waarom zijn niet alle ondernemingen even (pro)actief in het creëren van maatschappelijk rendement? Wat houdt hen tegen? Willen ze niet, kunnen ze niet, lukt het niet of mogen ze niet? Of spelen heel andere issues een rol? En in welke mate levert een maatschappelijke oriëntatie een voordeel of juist een nadeel op?

We laten aan de hand van zeventien casestudies zien hoe bedrijven zich richten op het vergroten van hun maatschappelijke bijdrage, hoe zij omgaan met de dilemma's en uitdagingen die dat met zich meebrengt en welke oplossingen zij zoeken en – tot op zekere hoogte – vinden. We trachten deze te vertalen naar observaties waar andere bedrijven hun voordeel mee kunnen doen. Zo hopen ook wij via deze publicatie een bijdrage te leveren aan de grote uitdagingen waar we voor staan.

Dit boek is zo veel mogelijk gegrond in een wetenschappelijke aanpak. We hebben gewerkt vanuit een aantal algemene kaders uit de literatuur en hebben die onderzocht aan de hand van zeventien casestudies, die we individueel hebben bekeken en die we hebben vergeleken om de grote verschillen én overeenkomsten in kaart te brengen (zie tabel 2). Op een aantal plekken hebben wij de vrijheid genomen deze te vertalen naar aanbevelingen voor de bredere doelgroep van dit boek, het management. Zo worden er aan het einde van elk hoofdstuk tips gegeven die managers kunnen gebruiken om hun maatschappelijke bijdrage te vergroten.

Tabel 2 *De casestudiebedrijven*



Albron

€ 285 miljoen omzet; 4250 medewerkers (boekjaar 2016)
Albron eten & drinken op het werk, in de vrije tijd, in de zorg en in het onderwijs.



Alliander

€ 1.697 miljoen omzet; 5719 medewerkers (boekjaar 2017)
Alliander is een regionale netbeheerder van ongeveer een derde van de Nederlandse huishoudens.



Assembly Partner

€ 5 miljoen omzet; 115 medewerkers (boekjaar 2016)

Assembly Partner assembleert en monteert hoogwaardige elektronica en elektrocomponenten en biedt arbeidsplaatsen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



Desso

€ 202 miljoen omzet; 799 medewerkers (boekjaar 2016)

Desso produceert vloerbedekking, vooral voor commerciële toepassingen.



Emma Safety Shoes

Omzet niet openbaar; 150 medewerkers (boekjaar 2016)

Emma Safety Shoes fabriceert veiligheidsschoenen en biedt vooral arbeidsplaatsen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



Eneco Groep

€ 2,746 miljoen omzet; 2882 medewerkers (boekjaar 2016)

Eneco Groep is een energieleverancier die zich in toenemende mate inzet voor het decentraal opwekken en leveren van duurzame energie.



FrieslandCampina

€ 12,1 miljard omzet; 23.675 medewerkers (boekjaar 2017)

FrieslandCampina is een zuivelcoöperatie met leden in België, Nederland en Duitsland en heeft een belang in een aantal zuivelbedrijven buiten Europa.



RataPlan

€ 11 miljoen omzet; 850 medewerkers (boekjaar 2016)

Stichting RataPlan exploiteert 22 kringloopwinkels en 37 bewaakte fietsenstallingen verspreid over het land die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk bieden.



Rabobank

Balanstotaal € 606 miljard, winst 2,7 miljard; 44.000 medewerkers (boekjaar 2016)

Rabobank is een financiële dienstverlener die diensten levert op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, private banking, leasing en vastgoed.



Returnity

Jaaromzet: € 2 miljoen; 10 medewerkers

Returnity is een samenwerking tussen Vebego en Van Scherpenzeel, opgericht eind 2016, en richt zich op afvalvrije kantoren en circulaire kantoortakelen.



Renewi

€ 1,7 miljard omzet; 8000 medewerkers
Renewi is een afvalmanagement- en recyclingbedrijf dat actief is in een breed scala aan afvalstromen. Het is in 2017 ontstaan vanuit de fusie tussen het Britse Shanks Group en Van Gansewinkel.



Schoongewoon

€ 2 miljoen omzet; 40 medewerkers (boekjaar 2016)
Schoongewoon is een werknemerscoöperaties van schoonmakers en is actief in de schoonmaakmarkt.



The Colour Kitchen

€ 8 miljoen omzet; 180 medewerkers; 200 leerlingen in opleiding (boekjaar 2016)
The Colour Kitchen heeft restaurants en biedt bedrijfscatering waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden opgeleid voor een baan in de horeca.



Triodos Bank

€ 9,1 miljard balanstotaal, winst € 29,3 miljoen; 1271 medewerkers (boekjaar 2016)
Triodos Bank investeert in projecten die volgens de standaarden van de bank verantwoord zijn en meerwaarde bieden op sociaal en cultureel gebied en op milieugebied.



Vebego

€ 1 miljard omzet; 35.149 medewerkers (boekjaar 2016)
Vebego is een familiebedrijf dat bestaat uit meer dan 100 bedrijven die actief zijn in facility services, de publieke sector en de gezondheidszorg.



De Volksbank

Balanstotaal € 61.561 miljoen, winst € 354 miljoen; 3354 medewerkers (boekjaar 2016)
De Volksbank is actief op de Nederlandse retailmarkt met een focus op hypotheeken, betalen en sparen. Het bedrijf voert vier merken: ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank en SNS.



Tony's Chocolonely

€ 45 miljoen omzet; 57 medewerkers (boekjaar 2016)
Tony's Chocolonely is een chocoladeproducent die streeft naar een wereldwijde cacaoketen zonder kinderarbeid of slavernij.

OPBOUW

Bedrijven kunnen vanuit verschillende startposities naar een hybride waardepropositie toegroeien, waarbij bedrijven met een maatschappelijke oriëntatie het belang van financiële prestaties voor hun groei en langetermijneffectiviteit onderkennen en financieel georiënteerde bedrijven steeds meer het belang van

maatschappelijk rendement voor hun geloofwaardigheid en daarmee langetermijncontinuïteit erkennen. Als deze hybride bedrijven in staat zijn de efficiëntie en innovatie van de commerciële markt te combineren met de maatschappelijke kant van de non-profitsector en/of de overheid, dan is er misschien wel een ideaal businessmodel geboren. In de praktijk is deze combinatie echter niet zo eenvoudig. Een bedrijf leiden dat zowel maatschappelijk rendement als voldoende financieel rendement creëert, levert kansen op, maar ook spanningen en uitdagingen. Na deze inleiding wordt aan de hand van de casestudies beschreven hoe verschillende onderwerpen gerelateerd aan *motivatie*, *houding* en *aanpak* bepalend zijn voor hoe bedrijven hybridisering vormgeven en aanpassen in de loop van de tijd. In tabel 3 wordt weergegeven welke onderwerpen in dit boek besproken worden.

Tabel 3 *Opbouw boek en relevante onderwerpen ten aanzien van motivatie, houding, aanpak en impact*

Opbouw boek	Onderwerpen
In dit boek	
Deel 1: Sociaal ondernemen: van uitdagingen naar kansen	
Deel 2: Motivatie	Strategische intentie Visie en missie Doelstellingen
Deel 3: Houding	Leiderschap Businessmodellen Trade-offs Intrapreneurship
Deel 4: Aanpak	Governance Human resources Finance Transparantie en communicatie
Deel 5: Van ambitie naar impact	Maatschappelijke impact Impactmeting en impactmanagement
Deel 6: Lessons learned	