



BOOM | LEMMA

De koopman als dominee

Sociaal ondernemerschap in het publieke domein

Martin Schulz
Martijn van der Steen
Mark van Twist

De koopman als dominee

DE KOOPMAN ALS DOMINEE

*SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP
IN HET PUBLIEKE DOMEIN*

**MARTIN SCHULZ
MARTIJN VAN DER STEEN
MARK VAN TWIST**

Boom Lemma uitgevers
Den Haag
2013

Dit essay is tot stand gekomen als onderdeel van het Meerjarig Kennisprogramma *Intelligent Bestuur voor een Veerkrachtige Samenleving*, waarin de ministeries van BZK, EZ en OCW participeren.

Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag

Foto omslag: Hollandse Hoogte

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2013 J.M. Schulz, M.A. van der Steen & M.J.W. van Twist | Boom Lemma uitgevers

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

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

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-90-5931-931-8

NUR 805

www.boomlemma.nl

VOORWOORD

Nederland is een land van koopmannen en dominees. Daarin is sinds de zeventiende eeuw weinig veranderd. De verbinding tussen de *verdienste* en de *moraal* – tussen het *economische* en het *sociale* – zien we ook in onze tijd terug. In deze bijdrage werpen we een nadere blik op sociale ondernemers, die we kunnen zien als een samengaan van de aloude koopman met de dominee.

Sociale ondernemers spelen een rol op het grensvlak tussen de markt, de overheid en de samenleving. Op dat grensvlak creëren ze publieke waarde door vanuit een private onderneming activiteiten te ontplooiën aan de randen van het publieke domein. Hoe ze dat doen en hoe ze zich verhouden tot de overheid, die als gevolg van de economische crisis genoodzaakt is op veel sociale voorzieningen te bezuinigen, verkennen we in dit essay. De meerwaarde van onze beschouwing is gelegen in de verbinding van het thema sociaal ondernemerschap met een overheid die opnieuw de eigen rol en verhouding tot burgers en bedrijven aan het bepalen is. We laten dus niet alleen zien hoe sociaal ondernemerschap zich ontwikkelt en herontdekt is, maar ook wat dat betekent voor de overheid.

Dit essay over sociaal ondernemerschap is ontstaan uit een fascinatie voor het feit dat mensen uit eigen beweging verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving en zaken oppakken die we de afgelopen decennia steeds meer als het domein van de overheid zijn gaan zien. Ze doen dat door hun ondernemende kwaliteiten en hun economische inzichten te verbinden met een maatschappelijk probleem dat zij willen verminderen of zelfs oplossen. Klein beginnend groeien sommige van deze initiatieven van onderop uit tot miljoenen-ondernemingen, terwijl andere klein blijven – parels in de maatschappelijke betrokkenheid en inzet van individuen – of gewoon

mislukken en weer ophouden te bestaan. Sociaal ondernemerschap is als fenomeen allesbehalve nieuw, maar anders is wel dat het de laatste jaren in aantal en importantie lijkt toe te nemen.

De verhalen, casus en inzichten die we in dit essay presenteren, vertellen samen een verhaal van sociale ondernemers die rond door hen belangrijk gevonden maatschappelijke vragen actief zijn. Het essay vertelt hun verhaal en beschrijft wat zij doen aan de tekorten die ze in de samenleving zien. Maar daarnaast is dit essay ook een analytisch verhaal: we beschrijven niet alleen wat de sociale ondernemers doen, maar gaan ook in op de betekenis daarvan voor het openbaar bestuur en tonen de ambivalenties en inherente dilemma's die aan sociaal ondernemerschap verbonden zijn. Daarbij denken we ook voorbij het bestaande en vragen we ons af hoe de overheid zich kan verhouden tot sociaal ondernemerschap, dat voorbij de individuele experimenten langzaam maar zeker een meer substantieel deel van de publieke voorzieningen uitmaakt.

Dit essay is geen volledig overzicht van 'sociaal ondernemerschap in Nederland' en is daarnaast ook geen protagonistisch pamflet voor *meer sociaal ondernemerschap* of *minder (of meer) overheid*. Wij bieden zijlicht op een fenomeen dat velen uit eigen of nabije ervaring wel kennen, maar dat nog amper onderwerp van systematische analyse is. Daarmee hopen we verwondering te wekken, inspiratie te bieden en ook richting te geven aan de discussies die in beleidsorganisaties op dit moment worden gevoerd over de manier waarop in een tijd van afnemende middelen toch maatschappelijke waarde gecreëerd kan worden.

Dit essay is tot stand gekomen als onderdeel van het door de ministeries van EZ, OCW en BZK mogelijk gemaakte Meerjarig Kennisprogramma *Intelligent Bestuur voor een Veerkrachtige Samenleving*. Het is volgens ons van groot belang dat een dergelijk open onderzoeksprogramma bestaat en ruimte biedt om te onderzoeken wat zich aan de randen van het openbaar bestuur met in potentie

grote impact ontwikkelt. Zonder het kennisprogramma was dit essay er niet in deze vorm geweest.

Dit essay is in voortdurende wisselwerking met de praktijk ontstaan. We zeggen dank aan talrijke individuen die ideeën aandroegen, voorbeelden noemden, ons in contact brachten met sociale ondernemers en die met vaak lastige vragen de gedachten in het essay hebben aangescherpt. Graag zeggen wij in het bijzonder dank aan de deelnemers van de NSOB-opleidingen Metropool, MSUS, Rotterdam MDP6 en aan de studenten van de bestuurskundeopleidingen in Rotterdam, Nijmegen en Tilburg. Zij allen hebben ons op eigen wijze geholpen onze ideeën te ontwikkelen en brachten hun voor ons zo belangrijke eigen ervaringen met sociaal ondernemerschap in.

Speciale dank gaat daarnaast uit naar de mensen die door mee te lezen hebben bijgedragen aan deze tekst. Paul 't Hart zorgde met twee ronden indringend commentaar voor belangrijke verbeteringen. Paul Frissen leverde indirect een cruciale bijdrage door niet zozeer te wijzen op de bijzonderheid van sociaal ondernemerschap, maar door de vermeende vanzelfsprekendheid van de overheid als enige publieke dienstverlener kritisch te bevragen. Daarnaast gaat onze grote dank uit naar de ambtenaren van de ministeries van EZ, OCW en BZK die onze teksten hebben gelezen en van stimulerende commentaren hebben voorzien.

Martin Schulz, Martijn van der Steen en Mark van Twist
Den Haag, januari 2013

INHOUD

1	Inleiding	11
Deel I De sociale ondernemer		31
2	Hetzelfde anders doen	33
3	Voorbij de lijdelijkheid	49
4	Gedeeld bezit en de economie van de overvloed	59
5	Bewuste beeldvorming	67
Deel II Het sociale ondernemerschap en de sociale onderneming		81
6	Botsende logica's	83
7	Geen ambities zonder geld	95
8	Zakelijkheid achter een sociaal gezicht	105
Deel III Conclusies en slotbeschouwing		111
9	Conclusies	113
Geraadpleegde literatuur		127

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

1.1 Een sociaal biertje

Wie op een warme zomerse zaterdag een biertje gaat drinken in de Amsterdamse binnenstad, denkt daarbij waarschijnlijk niet direct aan het proeflokaal van de Amsterdamse bierbrouwerij De Prael. Met zijn vestiging aan de Oudezijds Armsteeg heeft het proeflokaal weliswaar een centrale ligging tussen het Centraal Station en de Dam in, maar bij het grote publiek spreekt het biermerk toch (nog) niet echt tot de verbeelding. Zo op het eerste gezicht zien het proeflokaal en de brouwerij – die zich in hetzelfde deel van Amsterdam bevindt als het proeflokaal, in een oud veilinghuis en wagenmakerij – er niet anders uit dan die van hun concurrenten. Wie zich echter achter de voordeur begeeft en zich verdiept in het bedrijfsproces en de opzet van de brouwerij en het proeflokaal, gaat onverwacht en onvoorzien een andere wereld binnen.

De Prael is een organisatie met zowel sociale als commerciële doelstellingen en ambities. De sociale doelstellingen komen tot uitdrukking in het verschaffen van werk aan mensen met een psychiatrische achtergrond. Op de arbeidsmarkt hebben deze mensen doorgaans een achterstand. De Prael biedt mensen met een psychiatrische achtergrond regelmaat, opleidingsmogelijkheden en werk om trots op te zijn. Gelijktijdig is De Prael ook ‘gewoon’ een commercieel bedrijf dat een ambachtelijk product in de markt zet en probeert dat met winst te verkopen. Naast en ten behoeve van de bierbrouwerij beschikt De Prael over een proeflokaal waar de verschillende producten uit

de brouwerij kunnen worden geproefd en waar studenten van de Werkleerschool Amsterdam ervaring opdoen. Ook heeft de organisatie een winkel waar zij haar producten aanbiedt. Het bier van De Prael wordt bovendien in verschillende horecagelegenheden in Nederland verkocht.

Vanuit de sociale doelstellingen biedt De Prael drie vormen van arbeid aan voor mensen met een psychiatrische achtergrond, te weten: arbeid als dagbesteding, arbeid als traject en betaalde arbeid.¹ Arbeid als dagbesteding wordt verricht tegen een kleine vergoeding, waarbij de organisatie de mogelijkheid biedt om een bepaald aantal uren te werken, terwijl er gelijktijdig aandacht is voor het functioneren, de vakmatige vaardigheden en de mogelijkheden van de werknemer. In andere gevallen is aan deze arbeid ook een ontwikkelingstraject voor de medewerker gekoppeld. De Prael biedt in dit geval de arbeidstraining en een trajectbureau verzorgt de loopbaanontwikkeling. De Prael heeft de afgelopen jaren in samenwerking met Pantar Amsterdam een aantal vrijwillige dienstverbanden omgezet in betaalde dienstverbanden met een WSW-regeling. De meeste medewerkers werken parttime bij de bierbrouwer. Sinds het eerste biertje in 2002 werd gebrouwen, is de organisatie gegroeid naar 90 medewerkers, van wie overigens ook een significant aantal als vrijwilliger actief is.

1.2 Een van velen

Op het eerste gezicht is De Prael als onderneming uniek. Er is in Nederland geen tweede bierbrouwer die vanuit een sociaal oogpunt kansarme werkzoekenden met een psychiatrisch verleden werk biedt. De onderneming is sociaal in die zin dat zij naast haar commerciële doelstellingen invulling geeft aan een activiteit die we gewoonlijk met het publieke domein associëren, namelijk arbeidsbemiddeling

¹ Zie voor meer informatie over De Prael: www.deprael.nl.

voor kwetsbare doelgroepen. Maar hoewel uniek in zijn eigenheid is De Prael allesbehalve een uitzonderlijk verschijnsel. Het is eerder een van de vele voorbeelden van particuliere vormen van re-integratie in het arbeidsproces. Dezelfde functie wordt door talrijke andere commerciële ondernemers vervuld.

Zo vergroten Valid Express (koeriersdienst door gehandicapten), De Opdrachtenbank (outsourcing van web-managementdiensten door deels arbeidsongeschikte jongeren), De Verbinding (toeleveringsbedrijf van kozijnenhandel door doven), Edelhout (meubels, gemaakt door Marokkaanse jongeren), Puur Smaeck (restaurant door gehandicapten), Ambachtscentrum Driekant (biologische bakkerij door mensen met een arbeidsbeperking), Den Witte Haen (restaurant door gehandicapten) en Packing Plus (inpakbedrijf dat voornamelijk mensen met bijstandsuitkeringen aanneemt) de arbeidsmarkt voor specifieke doelgroepen. De Prael is exemplarisch voor een omvattender fenomeen: ondernemers die rond een sociale doelstelling een business case en een bedrijf opbouwen, dat het niet alleen bedrijfseconomisch goed doet, maar daarnaast ook op maatschappelijk vlak een bijdrage levert.

En re-integratie op de arbeidsmarkt is een van de vele publiek gedachte taken die ondernemers tegenwoordig op zich nemen. Zo zijn er in het zorgdomein de Thomashuizen (huisvesting en verzorging van gehandicapten), de Oude Haven en de Nieuwe Haven (wooncomplexen met adequate zorg voor ouderen) en zorgboerderijen als De Witte Hoeve (dagopvang van gehandicapten en autistische kinderen) of websites als zorghotels.nl (vergelijking kwaliteit zorghotels). In het domein van educatie zien we ondernemingen als DOK010 (toeleiding naar werk voor kansarmen) en de Sleutelwerkplaatsen (aansluiting onderwijs op arbeidsmarkt). En ook in het veiligheidsdomein zijn er talrijke voorbeelden, zoals de Marokkaanse buurtvaders, maar ook bedrijven als Thuis op Straat en To Serve and Protect (straatcoaches). En daarmee is de verzameling

zeker nog niet compleet. En steeds zijn het praktijken waarin ondernemers in het publieke domein initiatieven ontwikkelen.

Elke sociale onderneming is uniek, maar onderling zijn ze vergelijkbaar en vormen ze een patroon: ze combineren sociale doelstellingen met een commercieel bedrijfsproces en commerciële dienstverlenende of productieactiviteiten. Ze doen dat binnen de ruimte van een publiek en maatschappelijk vraagstuk waar in de regel al enige vorm van, of zelfs alomvattende, overheidsactiviteit is. Het is dus ondernemerschap in een domein dat niet leeg is, maar naast het sociaal ondernemerschap ook al door overheidsinterventie invulling krijgt. Dat maakt dat sociaal ondernemerschap zich vaak naast, rond en binnen overheidsactiviteiten ontwikkelt. Niet zozeer als gevolg van, maar eerder in de context van. Dat maakt dat sociaal ondernemerschap en de overheid met elkaar in verbinding staan. Of overheid en/of sociale ondernemer het willen of niet, en of ze het opzoeken of niet, uiteindelijk moeten beide zich tot elkaar verhouden. En de vraag is hoe dat gaat.

Om die vraag te beantwoorden onderzoeken we in dit essay eerst wat sociaal ondernemerschap is en hoe het zich in de regel ontwikkelt. We schetsen de variëteit aan initiatieven en onderzoeken de regels en principes die zich in de praktijk lijken te ontwikkelen. We tonen talrijke initiatieven die zich ontplooiën en geven weer hoe, waarom en waartoe die ondernemingen opereren. We laten zien wat ze aan het publieke domein toevoegen, maar ook wat hun aanwezigheid betekent voor het optreden van de overheid. Dat levert zicht op de rol die sociaal ondernemerschap kan spelen in het verhogen van de kwaliteit van het publieke domein én omvat lessen voor de manier waarop de overheid met dergelijke initiatieven en hun mogelijkheden om kan gaan.

1.3 In andere landen

Sociaal ondernemerschap is niet alleen niet nieuw, het is óók geen typisch Nederlands fenomeen. Het gebeurt overal ter wereld en soms op veel grotere schaal dan hier. En ook internationaal zien we sociaal ondernemerschap in allerlei uiteenlopende domeinen (bijvoorbeeld Bornstein & Davis, 2010). Zo biedt chef-kok Jamie Oliver in het Verenigd Koninkrijk kansarme jongeren de mogelijkheid om in zijn restaurant Fifteen te werken. Inmiddels heeft hij ook in Amsterdam een filiaal geopend. Let's do it is een organisatie die zich eerst in Estland en nu ook in andere landen richt op afvalinzameling. Ook de Grameen Bank van de in Bangladesh geboren Nobelprijswinnaar Muhammad Yunus, die microkredieten beschikbaar stelt aan kleine startende ondernemers in arme landen, is een voorbeeld van een sociale onderneming (zie ook Yunus, 2008). In Australië zijn de zogenaamde 'men sheds' bekend. Mannen op leeftijd knappen in hun gemeenschap een leegstaande schuur op die zij vervolgens samen exploiteren als werkplaats. Learning Dreams in de Amerikaanse stad Saint Paul richt zich op het creëren van gemeenschappen waarin iedereen zijn dromen kan verwezenlijken. Door ouders te helpen bewust te worden van hun grootste dromen proberen vrijwilligers hen en hun gezinnen naar een cultuur van leren te bewegen. Een heel ander karakter heeft vervolgens weer de Peoples Supermarket in London. De supermarkt, die kwalitatief hoogwaardige producten tegen betaalbare prijzen levert, kent een ledensysteem. Er werkt dan ook geen personeel. De winkel wordt gerund door de klanten zelf. Zij zijn lid van de supermarkt en werken een paar uur per maand in de supermarkt in ruil voor lagere prijzen voor boodschappen. Alle winst die in de supermarkt wordt gemaakt, wordt teruggeleid door de producten goedkoper te maken. Verder zet de supermarkt in op lokale, binnenlandse producten en op het composteren van onverkochte overschotten.

Zo gezien blijft De Prael nog steeds uniek. Uniek voor Amsterdam, Nederland en de wereld. Maar dat unieke Amsterdamse voorbeeld

is onderdeel van een wereldwijde ontwikkeling waarin sociale ondernemers met ieder zijn eigen motieven en verdienmodellen ondernemingen bouwen die actief zijn in wat (voorheen) als het publieke domein werd beschouwd. Overal ter wereld, maar tevens heel lokaal, ontwikkelt zich een verzameling concrete initiatieven als verschijningsvorm van een fenomeen dat de komende jaren de publieke agenda zal bepalen: *sociaal ondernemerschap*. En overal speelt dezelfde vraag: hoe verhoudt de overheid zich tot sociaal ondernemerschap en wat doet het met de rol en taakopvatting van de overheid?

1.4 Afbakening van het fenomeen

Wat precies sociaal ondernemerschap is, laat zich niet eenvoudig afbakenen. De variëteit van het fenomeen maakt eenduidige begripsbepaling lastig. Er zijn kleine, maar ook heel grote sociale ondernemingen. We zien ondernemers die letterlijk vanuit een huis-kamer of straathoek in de buurt opereren, maar ook nationaal en internationaal opererende sociale ondernemingen. Soms met de inzet van één ondernemer, vaak juist organisaties of netwerken van honderden professionals die zich ‘in dienst’ stellen van de onderneming. De ene keer met de realisatie van een sociale doelstelling voorop, in het andere geval het sociale als bijproduct van een andere activiteit. Met soms het sociale vraagstuk vol in beeld, terwijl het in andere gevallen op de achtergrond staat. Met winst als oogmerk, maar soms met sociale activiteiten voorop en inkomsten bijna als nevenproduct. Kortom, wie sociale ondernemingen wil zien, moet in de definitie ruimte inbouwen voor variëteit. De variëteit hoort erbij, net zoals ook ‘gewone ondernemingen’ in allerlei soorten en maten voorkomen.

Belangrijk is verder om te onderkennen dat de begrippen ‘sociale ondernemer’ (de persoon), ‘sociale onderneming’ (de organisatievorm) en ‘sociaal ondernemerschap’ (de activiteit of het proces)

niet zonder meer hetzelfde zijn. Er zijn ondernemingen die niet erg ondernemend zijn, bijvoorbeeld omdat ze steeds op kleine schaal dezelfde activiteiten blijven aanbieden zonder groeiambitie, innovatie of noemenswaardig risico. Ook zijn er ondernemers die geen eigen onderneming hebben, juist omdat ze in dienst van anderen of in de schaduw van een bestaande onderneming de ruimte vinden om hun ondernemende kwaliteiten tot uitdrukking te brengen. Ook zijn er ondernemers die zichzelf helemaal niet als ondernemer zien. Wat ze doen, vinden ze gewoon en zien ze vooral als poging om een bepaald maatschappelijk of sociaal probleem te verminderen. In dit essay maken we een onderscheid tussen de ondernemer, de onderneming en het ondernemerschap. Ze zijn niet hetzelfde en zullen in de loop van dit essay dan ook nog meer specifiek terugkomen.

In de wetenschappelijke literatuur wordt uitgebreid aandacht besteed aan sociaal ondernemerschap of, zoals het in de internationale literatuur wordt genoemd, *social entrepreneurship* (voor een overzicht zie Nicholls, 2006; Light, 2008; Brooks, 2009; Fayolle & Matlay, 2010). In de onderzoekslijnen van prominente business schools is er aparte aandacht voor. Er zijn speciale onderzoekscentra voor het bestuderen van sociaal ondernemerschap, zoals het Centre for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) in de Verenigde Staten, het Canadian Centre for Social Entrepreneurship in Canada en in het Verenigd Koninkrijk het Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Anderen roepen vooral netwerken in het leven die sociaal ondernemerschap helpen bevorderen, zoals dat ook gebeurt aan de Harvard Businessschool. Ook in Nederland wordt met regelmaat onderzoek gedaan naar en geschreven over het fenomeen (bijvoorbeeld Kievit e.a., 2008; Smit e.a., 2008; Bruins & Regter, 2008; Hoogendoorn, 2011).

Een precies omlijnde en alom geaccepteerde definitie van wat sociaal ondernemerschap is, bestaat er niet (Zahra e.a., 2009). Er zijn nu veel verschillende verschijningsvormen en het domein waarbinnen de ondernemers zich bewegen, laat zich niet zonder meer afbakenen:

het publieke domein is zelf ook zeer veelvormig (Shane & Venkataraman, 2000; Zahra & Dess, 2001). Bovendien verbindt het concept twee woorden die op verschillende wijze kunnen worden uitgelegd. Nagenoeg alle auteurs zijn het erover eens dat een passende definitie van sociaal ondernemerschap in ieder geval op zowel het *sociale* als het *ondernemende* aspect dient in te gaan (bijvoorbeeld Leadbeater, 1997; Harding, 2004; Certo & Miller, 2008; Neck e.a., 2009). Hierbij is van belang te onderkennen dat Amerikaanse studies naar het fenomeen vooral vanuit een bedrijfswetenschappelijk perspectief worden verricht. Sociaal ondernemerschap is dan vanuit het ondernemerschapsperspectief belangrijk, wat leidt tot vragen over wat sociaal ondernemerschap *socialer* maakt dan ondernemerschap zoals we dat altijd al kenden. En wat het onderscheid is met wat in Nederland onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt geschaard. In Europa wordt sociaal ondernemerschap meer bestudeerd vanuit een *sociaal wetenschappelijke* traditie. Dat leidt op zijn beurt vooral tot vragen over wat de betekenis van ondernemerschap is voor het sociale domein. Niet zozeer tot vragen over de manier waarop ondernemerschap en onderneming invulling krijgen, maar over hoe dat gevolgen heeft in het publieke domein waarin de sociale ondernemers werkzaam zijn. Sociaal ondernemerschap krijgt in deze Europese traditie betekenis vanuit het perspectief van gemeenschap en overheid; in de Angelsaksische traditie gaat het veel meer om aandacht en betekenis vanuit het ondernemerschap zelf (Kerlin, 2008).

Kenmerkend in de bestaande definities is in ieder geval de verbinding tussen **sociale doelstellingen** en missies met **economische activiteiten** (zie ook Peredo & McLean, 2006). Op basis daarvan hanteren wij in dit essay de volgende definitie van sociaal ondernemerschap: *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* (voor een overzicht van definities zie Zahra e.a., 2009).

Met deze definitie leggen we de nadruk op het feit dat het verbeteren van de sociaal-maatschappelijke kwestie wel tot de doelstellingen van de onderneming dient te behoren. Het verschijnsel van *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (MVO) zoals we dat in Nederland al enige tijd kennen, is niet hetzelfde als sociaal ondernemerschap. Immers, onder MVO vallen praktijken die te kenmerken zijn als ‘verduurzaming’ van de reguliere activiteiten van een onderneming. Kenmerkend voor MVO is dat de productie op maatschappelijk verantwoorde en duurzame wijze plaatsvindt, niet dat de productie op zichzelf het maatschappelijke of sociale doel is. Bij sociaal ondernemerschap gaat het om de productie van sociale doelen, overigens niet noodzakelijkerwijs op een duurzame manier. Daarin ligt direct het tweede voor deze definitie belangrijke element. Sociaal ondernemerschap koppelt economische activiteit aan sociaal-maatschappelijke kwesties (vergelijk Thompson, 2002; Smallbone e.a., 2001). De sociaal-maatschappelijke problematiek is de bron en basis voor het ondernemerschap, in plaats van een bijzaak die speelt in de context van het ondernemerschap. Dat legt meteen de belangrijkste spanning bloot: in veel sociale ondernemingen wordt een verdienmodel op een sociale kwestie toegepast. Er wordt aan een sociaal probleem *verdiend*, hoewel dat verdienen niet per se wordt omgezet in ‘winst’ en die winsten lang niet altijd omvangrijk zijn. Toch is dat verdienen het fundament van sociaal ondernemerschap. Er is per definitie sprake van een verdienmodel en een stroom van middelen, dus ook van kosten en opbrengsten en – in sommige gevallen – winst voor de ondernemer.

Er is veel studie naar wat ondernemers drijft en wat de ene ondernemer anders maakt dan de andere. Vaak gaat dat gepaard met analyses van de persoonlijkheid van ondernemers en de rol van ‘great men’ in de ontwikkeling van een onderneming (vergelijk Dees, 1998; Bornstein, 2004; Shahir & Lerner, 2006; Tracey & Jarvis, 2007; Chell, 2007). Voor ons zijn dat in deze studie ondergeschikte thema’s. We erkennen het belang van bepaalde bijzondere eigenschappen van sociale ondernemers; zonder hen wordt een sociale onder-

neming nooit een succes. Maar daarmee zijn het geen vereisten voor het kunnen spreken van een *sociale onderneming*. Uiteraard kunnen dergelijke inzichten wel dienstbaar zijn bij het beter begrijpen van wat ondernemers doen, hoe ze hun onderneming tot een succes maken en om te vatten wat hen drijft. We zien de aandacht voor de persoonlijke eigenschappen van succesvolle sociale ondernemers daarom als een interessant onderwerp voor een volgende studie. In dit essay spreken we er alleen in de randen van ons betoog over, of daar waar het raakt aan de verhouding tussen overheid en sociale ondernemingen.

1.5 Positioneren tussen bedrijven, overheden en burgers

Sociaal ondernemerschap kenmerkt zich door de combinatie van twee domeinen en doelstellingen. Het sociale domein, de realisatie van sociale doelstellingen, de inzet op maatschappelijk relevante problematiek en de wil om een verschil te maken in dergelijke kwesties worden verbonden met economische doelstellingen zoals vernieuwen, innoveren, experimenteren, met als ultieme doel het maken van winst. Waar we deze karakteristieken in het verleden toch vooral aan de overheid en de markt hebben toegedicht en er tussen beide een duidelijke scheiding hebben gemaakt, beoogt sociaal ondernemerschap die werelden te verbinden. Sociaal ondernemerschap is een manier om volgens de logica van de markt maatschappelijke doelen te realiseren die in de Nederlandse traditie en ontwikkeling vaak bij de overheid zijn komen te liggen.

In de afgelopen vijftien jaar krijgt sociaal ondernemerschap steeds meer aandacht (Hemingway, 2005). Het initiatief van het individu dat voorbijziet aan (uitsluitend) eigen belangen en zijn ondernemende vaardigheden inzet om sociale doelen te bereiken, wordt omvangrijker en belangrijker. Dat komt voort uit een combinatie van meer sociaal-maatschappelijk initiatief én van meer ruimte daarvoor. Mede als gevolg van de financiële en economische crisis

en de bezuinigingen die daarbij horen, is de overheid meer bereid en geneigd zich terug te trekken uit (delen van) het publieke domein. Zo is er nieuwe, meer omvangrijke én meer betekenisvolle ruimte ontstaan voor ondernemerschap en privaat initiatief in de realisatie van publieke en maatschappelijke doelstellingen. Taken die de overheid niet meer of nog maar ten dele uitvoert, zijn niet ‘weg’, maar blijven liggen. De behoefte eraan is niet verdwenen. Integendeel, in veel domeinen waar het meest bezuinigd wordt, zijn de behoefte en vraag het grootst. Zo staat in de zorg het persoonsgebonden budget (PGB) onder druk, terwijl de vraag naar mantelzorg als gevolg van de vergrijzing onverminderd toeneemt. In de cultuursector worden invredien en ondernemerschap voorwaarden voor overheids-subsidie, waardoor in de toekomst vooral uitingen van cultuur zullen worden gesubsidieerd die eigen inkomsten hebben. Waar het gaat om landschapsontwikkeling, wordt de ecologische hoofd-structuur (EHS) niet verder afgebouwd en worden gelden voor de ontwikkeling van het landelijk gebied wegbezuinigd. Zo ontstaat – bedoeld of onbedoeld – alle ruimte voor zelfverdienende initiatieven in het landschap (zogenaamd gebiedseigen instrumentarium). En niet alleen in de zorg, het culturele veld en de landschapsontwikkeling is dit te zien. Ook in andere domeinen zien we vergelijkbare ontwikkelingen. Kern daarbij is steeds dat de overheid taken moedwillig of noodgedwongen laat liggen, waardoor als gevolg van een gelijkblijvende behoefte bij de bevolking (met name bij hen die van de uitvoering van die sociale taken afhankelijk zijn) ruimte ontstaat voor ondernemerschap. Daarin schuilt bovendien de paradox dat de invulling van dat ondernemerschap in de loop van de tijd niet alleen aanvullend wordt op het overheidsaanbod, maar ook voorwaarde wordt voor de betrokkenheid van diezelfde overheid.

Doorgaans bezien we de veranderende positie van de overheid op een nogal eenzijdige manier. Doet de overheid minder, dan wordt een taak overgeheveld naar ‘de markt’, waar de principes van de vrije markt en het profijtbeginsel heersen. Uitgangspunt voor deze veranderingen is bovendien een besluit van de overheid, die bij-

voorbeeld kiest voor de liberalisering van een sector. De mogelijke taakvervulling wordt daarin dichotoom voorgesteld – overheid óf markt – en het initiatief ligt bij de overheid. Er is sprake van een keuze voor het één of het ander, de markt volgt in die zin de politieke keuze. Vervolgens ontstaat een spel tussen markt en overheid om de taak zo te organiseren en te vervullen dat de publieke belangen geborgd blijven.

De verhouding tussen zo'n overheid en sociaal ondernemerschap is ingewikkeld. Ten eerste ligt het *initiatief* vaak bij de ondernemer zelf, niet bij de overheid. Sociale ondernemingen zijn niet het product van een overheidsbesluit, maar van ondernemers die (soms letterlijk aan de keukentafel) kansen zien, aan het werk gaan en een onderneming opbouwen. Ze geven daarmee ook geen invulling aan een door de overheid gestuurde verandering, maar vullen in wat ze zelf voor zich zien. Ze nemen eigen initiatief, dat mogelijk past binnen overheidsdoelen. Of niet. Dat is voor de ondernemer een bijzaak. Overheidsbeleid is voor sociale ondernemers alleen van belang als hulpbron of belemmering voor hun ondernemerschap; regels die praktijken bemoeilijken of juist mogelijk maken, middelen die vanuit subsidies beschikbaar zijn of juist niet. Een voorbeeld daarvan is een wethouder die een initiatief symbolisch steunt met een bezoek of daar in een lokaal nieuwsblad juist afstand van neemt. Niet de wensen en reguleringen door de overheid en toezichthouders bepalen de vormgeving van de sociale onderneming, maar de voorstellingen en wensen van de klant en de wijze waarop de ondernemer daarmee wenst om te gaan. Wanneer de overheid het initiatief neemt voor de verandering (een beweging weg van de overheid en meer naar de markt toe), dan spreken we van liberalisering of privatisering. Wanneer het initiatief bij de ondernemer ligt, dan spreken we van *sociaal ondernemerschap*.

In de verhoudingen in de samenleving is meer aan de hand dan alleen een verandering in de richting van de ontwikkeling tussen overheid en markt. De veranderingen van de afgelopen decennia

zijn niet alleen in de relatie tussen overheid en markt te zien, ook tussen overheid en burger is ontwikkeling zichtbaar. De overheid brengt taken meer naar burgers toe, bijvoorbeeld onder noemers als vermaatschappelijking, eigen kracht of eigen verantwoordelijkheid. Maar ook hier is de ontwikkeling tweezijdig. Individuele burgers en gemeenschappen zien zelf kansen om meer zaken in de buurt, de wijk en de gemeenschap te regelen. In buurten en wijken zijn initiatieven zichtbaar van burgers die een prullenbak, een speeltoestel of een prieel adopteren. Wanneer de prullenbak overvol raakt of het prieel schoongemaakt dient te worden, wachten zij niet meer op de gemeentelijk groendienst, maar nemen dit zelf ter hand. Evenzo zijn er voorbeelden van mensen die een speeltoestel voor kinderen in een openbaar parkje plaatsen. In grote steden zijn daarnaast initiatieven als ‘kindercommissies’, ‘buurtvaders’ en ‘wijkmoeders’ heel gewoon geworden. Van oorsprong zijn ze vaak opgezet met subsidie of ondersteuning van een professionele organisatie van het welzijnswerk, inmiddels zijn ze vaak geheel zelfstandig en op eigen initiatief – en op eigen voorwaarden – aan het werk. Andere voorbeelden zijn de ‘guerilla gardeners’ en andere vormen van ‘wild-tuinieren’ in de publieke ruimte. Het initiatief komt oorspronkelijk uit Amerika, maar intussen zijn ook in Nederland groepen ontstaan die op eigen initiatief braakliggende gemeenteground en grauwe perkjes met schoffels, spaden, boompjes en bloemzaad te lijf gaan om ze op te vrolijken. Zo is de Tuinman in de Wijk in Rotterdam in een aantal wijken een fenomeen geworden dat net zo vanzelfsprekend is als de gemeentelijke plantsoendienst.

Dit soort initiatieven kan worden aangeduid als *burgerkracht* (Boer & Van der Lans, 2011; Van der Lans, 2011). Burgerkracht staat voor meer én minder. Méér ruimte en verantwoordelijkheid voor de actieve burger, de bewoner, regie voor de cliënt, meer vrijwilligheid, meer vrijgevigheid en meer vrijheid. De positie van de burger wordt er in de publieke ruimte belangrijker door. Gelijktijdig is het ook een pleidooi voor minder: minder regels, minder overheidsbemoeienis, minder bureaucratie en minder opgelegde bedoelingen. De positie

van de overheid in de publieke ruimte neemt dan af. Burgerkracht kenmerkt zich daarmee ook door spanning tussen het individuele en het collectieve niveau. Burgerkracht gaat uit van de individuele burger die in zijn samenleving een verandering tot stand wil brengen. Het is goed voorstelbaar dat dit op concreet en hyper-lokaal niveau, in de directe nabijheid, tot verbetering leidt. Maar gelijktijdig is de betekenis van burgerkracht als concept voor de collectieve samenleving nog moeilijk te overzien. Niet iedereen heeft dezelfde smaak: wat de één een mooi plein vindt, kan voor de ander een doorn in het oog zijn, en waar de een met de beste bedoelingen wild tuiniert op gemeentegrond, had de ander liever twee extra parkeerplaatsen gezien. Het is moeilijk te voorspellen wat het voor de samenleving betekent als niet de overheid sociale en maatschappelijke kwesties regelt, maar deze ten dele worden overgelaten aan mensen. Tegelijkertijd stellen we vast dat het in de praktijk 'gewoon' gebeurt (zie ook Van de Wijdeven, 2012). Daarmee zijn de fundamentele vragen over democratie, verantwoording en de rol van de overheid niet weg, maar verandert de urgentie ervan wel sterk. Antwoorden zullen in de praktijk van nu moeten worden ontwikkeld.

Veel sociale ondernemingen zijn in enige mate een uitkomst of verdere ontwikkeling van wat ooit als burgerlijk initiatief van de grond kwam. Vaak beginnen sociale ondernemingen bij individuele actieve burgers. En veel sociale ondernemingen 'draaien' dankzij de inzet van vrijwilligers, die evengoed als actieve burgers kunnen worden aangemerkt. Waar de burgerkracht precies overgaat in sociaal ondernemerschap, is moeilijk te zeggen, maar actief burgerschap kan de voorbode zijn van een toekomstige sociale onderneming. Geld hoeft daarin ook niet het doorslaggevende middel te zijn. Zo vormen ouders van jonge kinderen in buurten samenwerkingen om op elkaars kinderen te passen en zo de kosten voor kinderopvang te beperken. In hun samenwerking gaat geen geld om, maar tijd. Zo zijn er allerlei andere initiatieven waar geldtransacties en de overdracht van eigendom worden ingeruild voor andere transactie-vormen. Veel initiatieven maken gebruik van mogelijkheden om te

delen, zoals bij de deelbibliotheek, waarin particulier eigendom van boeken hernieuwde publieke waarde krijgt in de vorm van een bibliotheek. Het is geen nieuwe manier om boeken te verkopen, maar om deze te delen. Alternatieve verzekeringsvormen voor (tijdelijke) arbeidsongeschiktheid, zoals het Broodfonds, zijn hiervan eveneens een voorbeeld. Zelfstandige ondernemers verenigen zich en vormen een alternatief voor de conventionele, door bedrijven aangeboden verzekering. De bedenkers van dit initiatief hebben voor het opzetten en begeleiden van de totstandkoming van nieuwe Broodfondsen inmiddels de Broodfondsmakers als sociale onderneming gelanceerd. Kleine zelfstandigen, die elkaar voldoende goed ‘kennen’ – persoonlijk, via sociale media, vanuit hun netwerk, et cetera – gaan onderlinge verzekeringen aan; ze verzekeren hun eigen risico en dat van anderen. Niet met ingewikkelde polisvoorwaarden en onoverzichtelijke afdrachten aan een derde partij, maar door een verplichting aan *elkaar* aan te gaan.

In de optelsom van al deze ontwikkelingen vervaagt de scheiding tussen domeinen waarin *overheden*, *bedrijven* en *burgers* zich bewegen. De grenzen tussen *publiek*, *privaat* en *particulier* krijgen nieuwe invulling. De WRR (2012: 41) stelt in dit verband: ‘Hoewel markt, overheid en samenleving overal nauw verweven zijn, kan geconstateerd worden dat er verschillen bestaan in de manier waarop zij verweven kunnen zijn. De economische orde en de coördinatie van handelen via markten kan meer of minder ingebed zijn in maatschappelijke waarden en wettelijke regelingen en de overheid kan een meer of minder prominente rol spelen bij markttransacties. Discussies over overheid óf markt zijn dan ook weinig zinvol: maatschappelijke orderingsvragen draaien altijd om het ordenen van de verwevenheid van én markt én overheid én samenleving.’ Kansen voor burgerkracht en sociaal ondernemerschap ontstaan op die vervagende grenzen en in de ruimten die daar tussen vallen of beter gezegd in het interactieve veld van overheid, markt en samenleving. Daar waar bedrijven zich met hun activiteiten voorbij de grenzen van het publieke domein bewegen en waar burgers taken van de

overheid op zich nemen. Waar de overheid zich terugtrekt of zelfs verdrongen wordt – waarmee de rol van de overheid niet betekenisloos wordt, maar verandert. Dit essay verkent in praktische en conceptuele zin hoe dat gebied van grensverleggend sociaal ondernemerschap eruitziet en heeft in het bijzonder ook steeds aandacht voor de vraag wat de betekenis ervan is voor de rol van de overheid.

1.6 Ondernemer, onderneming en ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap is op allerlei manieren wetenschappelijk beschreven.² Wij kiezen voor een pragmatische invalshoek en beschrijven sociaal ondernemerschap aan de hand van de ontwikkelingsfasen die een sociale onderneming doorloopt: de *ontstaansfase*, de *groeifase* en de *consolidatiefase*. Steeds schetsen we de belangrijkste contouren en dilemma's van ondernemingen en ondernemers in deze betreffende fase, laten we zien hoe in die fase de verhouding tot de overheid is en maken we inzichtelijk welke dilemma's er voor de overheid zijn. Sociaal ondernemerschap is in elk van die fasen steeds net van een andere orde, met andere accenten en andere lessen die erover te leren vallen. Afbouw en stopzetten van een sociale onderneming komt in deze bijdrage niet specifiek aan bod, maar roept ook zeker kwesties op die voor de overheid niet zonder relevantie zijn.

In de *ontstaansfase* is er doorgaans nog geen sprake van een (grote) onderneming. De sociale onderneming ontstaat uit een idee, een initiatief of een ongenoegen dat leidt tot een bepaalde ontwikkeling. Het is de **sociale ondernemer** zelf met zijn ideeën en inzichten die zijn verhaal uiteenzet en zijn zaak bepleit. Hij *is* zijn

2 Geïnteresseerden kunnen enkele Nederlandstalige handboeken raadplegen: Franssen, B. & P. Scholten (2007). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland*. Assen: Van Gorcum; Franssen, B., P. Scholten & M. Altink (2009). *Handboek cultureel ondernemen*. Assen: Van Gorcum.

onderneming. Dit eerste nog kleine en prille begin hoeft niet eens de karaktereigenschappen van ondernemerschap in zich te hebben, het kan net zo goed gaan om een initiatief van actief burgerschap dat nog onaf is, maar dat later uitgroeit tot een sociale onderneming. Vaak blijkt voor de relatieve buitenstaander ook pas later dat een onverwacht initiatief al vanaf het begin de potentie van een onderneming in zich had.

In de *groeifase* ontwikkelt de sociale onderneming zich tot een onderneming. Het is deze fase waarin het **sociaal ondernemerschap** als activiteit of proces centraal staat en waarin nog verre van zeker is dat de sociale onderneming over langere tijd zal blijven bestaan.

In de *consolidatiefase* is de **sociale onderneming** – mede gezien het belang voor het domein waarin deze actief is – niet meer weg te denken. In deze fase ziet de onderneming zich gesteld voor vraagstukken van professionalisering om ervoor te zorgen dat de onderneming ook op langere termijn kan blijven voortbestaan en voldoende veerkrachtig is om onverwachte ontwikkelingen of tijdelijke tegenslagen het hoofd te bieden. Doorgaans is er dan inmiddels ook personeel aan de onderneming verbonden, waardoor niet langer alleen de positie van de initiatiefnemers met het lot van de organisatie is verbonden.

De facto is hier sprake van drie verschillende perspectieven op het domein sociaal ondernemerschap, waarin het gaat om de ondernemer als persoon, het ondernemerschap als activiteit of proces, en de onderneming als organisatie (zie ook Defourny, 2009). In onderstaande tabel zijn deze drie perspectieven op sociaal ondernemerschap opgenomen, waarbij deze perspectieven vanzelfsprekend ook van toepassing zijn op meer conventioneel ondernemerschap dat niet noodzakelijkerwijs ook sociaal is (bewerking van Van Twist e.a., 2008: 13).

Tabel 1 Invalshoeken op sociaal ondernemerschap

Invalshoek	Persoonlijk (de <i>ondernemer</i>)	Zakelijk (het <i>ondernemerschap</i>)	Organisatorisch (de <i>onderneming</i>)
Perspectief	Ondernemerschap als mentaliteit	Ondernemerschap als activiteit	Ondernemerschap als vorm
Kernvraag	Wie is de ondernemer, wat drijft hem?	Wat doet de ondernemer?	Waarmee doet de ondernemer dat alles?
Duiding	Oorzaken	Gevolgen	Inrichting
Begrippen	Persoon, eigenschappen, levensloop, kwaliteiten	Innovatie, opbrengsten, vernieuwing	Organisatie, model, procedure, afspraken

1.7 Opbouw van dit essay

We hebben het essay opgedeeld in twee delen. In het eerste deel staat de *ondernemer* centraal in de ontstaansfase van zijn onderneming. In het tweede deel staan het *ondernemerschap* (de groei) en de *onderneming* zelf (de organisatie) centraal. Deze laatste twee elementen gaan in de praktijk vaak hand in hand, aangezien groei al snel leidt tot meer professionalisering en professionalisering groei in de hand werkt. Daarom behandelen we deze gezamenlijk.

Tabel 2 Overzicht indeling en observaties

Deel	Observatie	Hoofdstuk
1. De <i>sociale ondernemer</i> (ontstaansfase)	Een sociale ondernemer doet hetzelfde op een andere manier door een heroriëntatie op de betekenis van een dienst of product vanuit een sociale doelstelling.	2
	De sociale ondernemer berust niet in de lijdelijkheid die gepaard gaat met persoonlijk ongeluk.	3
	De sociale ondernemer dankt de kansen die hij krijgt in de ontstaansfase vaak aan het gebruiken van de medialogica om het belang van zijn sociale doelstellingen te vermarkten.	4
	De meerwaarde van het idee van een sociale ondernemer ligt mede in het opnieuw publiek betekenis geven aan privaat eigendom.	5
2. Het <i>sociaal ondernemerschap</i> en de <i>sociale onderneming</i> (groei- en consolidatiefase)	De verschillen in de logica van overheid en sociale ondernemers maken dat zij in de groeifase van het ondernemerschap langs elkaar heen opereren.	6
	Sociaal ondernemerschap krijgt in de praktijk de kans om te groeien mede dankzij sociale investeringsfondsen die de ontwikkeling mogelijk maken.	7
	Achter het zachtaardige en sympathieke gezicht van een volwassen sociale onderneming gaat in de praktijk doorgaans echte business schuil.	8

Deel I

De sociale
ondernemer

HOOFDSTUK 2

HETZELFDE ANDERS DOEN

2.1 Daktuin en dakboerin

Wortels, radijsjes, tomaten, sla en kool zijn de nieuwste producten die in het hart van de Rotterdamse binnenstad worden geproduceerd. In het centrum van de stad, dat zich kenmerkt door glimmende hoogbouw, vindt landbouw plaats. Boven op het dak van de Schieblock-flat aan het Weena worden groenten verbouwd. Het kantoorpand, dat dienst doet als bedrijfsverzamelgebouw en vooral creatieve dienstverleners huisvest, heeft zelfs een eigen ‘dakboerin’, die dagelijks schoffelt, harkt en de planten water geeft. Het dak van het gebouw krijgt zo een nieuwe functie die tijdens pauzes en na kantooruren niet alleen van waarde is voor de gebruikers van het kantoorgebouw, maar ook voor de lokale gemeenschap.

Oorspronkelijk had het beplante dak vooral informatieve en educatieve waarde. Leerlingen van scholen uit de buurt konden het bezoeken en er uitleg krijgen over het ontstaan en verbouwen van groenten. Ook werden er rondleidingen gegeven aan geïnteresseerden, om zo te leren over gezonde voeding. Intussen reiken de plannen met de dakmoestuin verder. De volgende stap is een winkeltje voor het verkopen van groenten en men onderzoekt de mogelijkheid om ‘diners uit eigen tuin’ te organiseren. Ook voor de vele restaurants in de buurt van het Weena kan de dakmoestuin van waarde zijn. Een lokaal gekweekt, groot assortiment, dagvers geoogst, kan voor restaurants toegevoegde waarde hebben.

Het aanbod op het dak zal in de toekomst verder worden uitgebreid. Naast groenten en kruiden zijn bijvoorbeeld bijenkasten voorzien. Ook dat dient een dubbel doel. Naast het produceren van honing is de activiteit van bijen in de binnenstad van waarde voor de bestuiving van diverse planten en bomen. De dakmoestuin is een open initiatief. Rotterdammers die dat willen, kunnen er de handen uit de mouwen steken en helpen met het uitvoeren van beplantingsplannen en het verzorgen en onderhouden van de tuinen.

2.2 Heroriëntatie op het gebruikelijke

De dakmoestuin in hartje Rotterdam lijkt alléén een mooi en verrassend initiatief te zijn, ontstaan omdat bewoners de sociale cohesie wilden vergroten, maar ook omdat ze vanuit eigen idealen een nieuwe functie wilden geven aan een gebouw dat op de nominatie stond om gesloopt te worden, en zo ook wilden bijdragen aan de bestrijding van het meer mondiale probleem van verspilling van grondstoffen en het bewerkstelligen van voedselproductie op lokaal niveau. Leuk en idealistisch, maar verder niet heel betekenisvol. Het is een lokaal initiatief dat in de lokale media enige aandacht heeft gekregen en vooral van waarde is voor de lokale gemeenschap. Een voorbeeld van een paar personen die iets nieuws wilden en dat gewoon hebben gedaan. De dakmoestuin in Rotterdam is dan een leuke anekdote. Maar gelijktijdig geeft de dakboerin uitdrukking aan een ontwikkeling die zich in onze samenleving op grotere schaal voltrekt en die de komende decennia ieder van ons zal raken. Niet (alleen) via de groenten op ons bord, maar op allerlei plaatsen en manieren in het publieke domein.

De dakmoestuin is in zijn huidige vorm een voorbeeld van een start up; een prille sociale onderneming die verkeert in de opstartfase. Operationeel, maar klein. Zonder direct een grote productie, maar met grote achterliggende plannen, idealen en ambities. Zonder directe verdiensten, maar met een zich ontwikkelend onderliggend

verdienmodel. Een winkeltje en een restaurant zijn voorzien om de educatieve functie uit te breiden en inkomsten te genereren. Of dat zal lukken en tot welke omvang deze onderneming zal kunnen uitgroeien, laat zich niet voorspellen. Die onzekerheid is onlosmakelijk verbonden met het ondernemerschap. De één ziet een tuintje op een dak, de ander een potentieel omvangrijke en betekenisvolle onderneming – die ooit op een dak in Rotterdam begon. Ondernemerschap is wat je nu al ziet, maar ook de mogelijkheid dat het ooit meer wordt dan dat. In de vroege fase van een onderneming is dat cruciaal. De mogelijkheid en de daaraan inherent gekoppelde onzekerheid dat het méér wordt.

De sociale ondernemer van de dakmoestuin ziet geen dak, maar een tuin. Niet de functie die het dak in conventionele zin vervult voor het pand, maar andere toegevoegde waarde die het dak nog meer kan opbrengen, staat centraal in de ideeën. Ook is een tuin niet langer iets wat zich op de grond bevindt, is het verbouwen van groenten en fruit niet voorbehouden aan mensen met grote achter- of volkstuinten in rustige wijken aan de rand van de stad of op het platteland, maar iets wat gewoon in het hart van een drukke stad kan plaatsvinden. Het concept 'tuin' en het concept 'dak' krijgen nieuwe betekenis in de verbinding met elkaar. De sociale ondernemer ziet de kansen van die verbinding, zonder zich te laten tegenhouden door het nieuwe karakter en de onzekerheid die met het experimentele samengaan.³

3 Zie voor beschouwingen over het innovatieve karakter van sociaal ondernemerschap bijvoorbeeld: Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits, *Harvard Business Review*, nr. 76, vol. 1, p. 55-66; Prabhu, G.N. (1999). Social entrepreneurship leadership, *Career Development International*, nr. 4, vol. 3, p. 140-145; Mort, G., J. Weerawardena & K. Carnegie (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement. *American Marketing Association Conference Proceedings*, vol. 13, p. 5; Tan, W.L., J. Williams & T.M. Tan (2005). Defining the 'social' in social entrepreneurship: Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, nr. 1, p. 353-365; Perrini, F. & C. Vurro (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In J. Mair, J. Robins & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

De start van deze onderneming, oorspronkelijk als maatschappelijk initiatief bedoeld, ligt in het recombineren van bestaande functies. De aloude moestuin wordt gecombineerd met gedachten van meer-voudig ruimtegebruik en vergroening van de binnensteden. De daken in steden liggen er verlaten bij. Airco-units en reclameborden 'sieren' de toppen van hoogbouw in steden en verder wordt de daar aanwezige ruimte nauwelijks nuttig ingezet. Zeker waar de daken plat zijn, is er ruimte voor andere bestemmingen. In Los Angeles overlegt de gemeente met ondernemers om alle platte daken te voorzien van zonnepanelen, om zo de daken van de stad tot gecombineerde energiecentrale om te bouwen. In Rotterdam leggen initiatiefnemers een moestuin aan. Innovatie ontstaat hier uit de recombinate van bestaande functies op een onverwachte wijze: lokale productie van groenten, educatie over natuur en het belang van gezonde voeding, een gezonde bezigheid voor wie dat wil, een extra toevoeging aan het beperkte groen in de stad. Daarbij valt bovendien op dat de innovatie een aantal kenmerken en waarden heeft die maken dat het past bij de reguliere gebruikers van het kantoorpand en een omliggende gemeenschap van mensen.

Heroriëntatie op het lokale

De daktuin brengt een productieproces dat in de afgelopen decennia steeds meer bovenlokaal geworden is, terug naar lokale proporties. De economische activiteit van de productie van de groenten en kruiden staat doorgaans veraf van de locatie van de consumptie. De daktuin brengt daarin verandering. De volledige keten van 'grond tot mond' is lokaal en transparant. De producten kunnen daardoor verser worden geconsumeerd en het productieproces wordt voor de individuele consument zichtbaar en controleerbaar. De afstandelijkheid tussen productie en consumptie wordt hierdoor eveneens verkleind. Bij de productie staat de menselijke maat voorop.

Een ander voorbeeld voor de heroriëntatie op het lokale is *Singeldingen*. Dat initiatief start in de zomer van 2008 als een aantal mensen, allen woonachtig aan het Rotterdamse Heemraadpark, besluit om op eigen gezag in de zomerperiode een kiosk en een toiletvoorziening in het park neer te zetten. Ze willen dat het park weer meer bezocht wordt. Dat initiatief groeit steeds verder uit. Vrijwilligers gaan activiteiten verzorgen. Een Chinese mevrouw geeft lessen tai chi aan de omwonenden, de kiosk verkoopt door buurtbewoners gemaakte producten en een lokaal bedrijf sponsort de aankoop van een oude loempiakraam. Vervolgens wordt het initiatief zo groot dat het nodig is een kioskmanager aan te stellen, bovendien moet iemand de inzet van de vrijwilligers gaan coördineren. Het worden er eenvoudigweg te veel en de spontane en zelfgeorganiseerde activiteiten moeten in een programma worden gecoördineerd. Er komt een begroting van 120.000 euro, waarvan een deel bestemd is voor de mevrouw die in de buurt alles regelt en die een kennis aanstelt in de kiosk. Het initiatief is niet meer gratis. Welzijnsorganisaties gaan meedoen en de gemeente vraagt of ze mag meebetalen. In de zomer van 2009 heeft Singeldingen 4000 bezoekers die langskomen voor koffie of een broodje, waarmee het een verbindende factor in de buurt vormt. Het is de start-up-fase in organisatorische zin al lang voorbij, hoewel de openheid en de creativiteit die de eerste fase zo kenmerkten, nog steeds gekoesterd worden als het hart van het initiatief. In 2012 heeft Singeldingen dankzij de deelgemeente inmiddels stromend water, elektriciteit en een eigen afvoer.

Heroriëntatie op het sociale

De dakmoestuïn vormt een verbindende schakel tussen mensen. Het dak zelf wordt door zijn nieuwe functie een ontmoetingsplaats voor gelijkgezinden die elkaar treffen en daar nieuwe sociale interactie vinden. Gebrek aan participatie en gevoelens van eenzaamheid

zijn belangrijke uitdagingen in onze tijd. Het feit dat er een ontmoetingsplek is, maakt dat mensen hier ook gebruik van zullen maken. Participeren in het productieproces is niet alleen leuk, de vrijwillige bijdrage is voor het ontwikkelen van de daktuin ook nog eens van belang. Mensen werken niet alleen in de tuin, maar indirect ook aan zichzelf. Ze vinden er nieuwe contacten, zijn er op gezonde wijze in beweging en maken al schoffelend hun hoofd leeg.

Een ander voorbeeld van de heroriëntatie op het sociale is *Den Witten Haen*. Den Witten Haen is een lunchroom in Dordrecht. Bovenal is het een veelzijdige ontmoetingsplaats voor iedereen, waar werk en plezier samenkomen. In Den Witten Haen worden ongeveer vijftien mensen met een licht verstandelijke beperking begeleid door begeleid(st)ers en bijgestaan door een professioneel horecateam. Het team werkt samen met de begeleiders en de professionele horecamensen aan het bereiden van maaltijden. Het werk bij Den Witten Haen kan voor de medewerkers een opstap zijn naar het vinden van een betaalde baan. Het pand beschikt over een theorielokaal en een leerkeuken. De medewerkers leren in leerkeuken 'De Pollepel' alles op het gebied van horeca. Den Witten Haen is een onderdeel van het complex 'Schefferstaete', een woonzorgcomplex dat in 2003 is ontstaan en zich specialiseert in ouderen en mensen met een beperking. In 2010 was Den Witten Haen de winnaar van de AD Terrassentrofee.

Heroriëntatie op het publieke

Het kantoorgebouw in Rotterdam waarop de daktuin is gevestigd, is privaat eigendom. Het is bedoeld voor commerciële en dienstverlenende functies. De ontwikkeling van de moestuin heeft echter ook hele andere doelen en andere effecten. De sociale en lokale binding zijn niet direct ingegeven vanuit commerciële motieven. Ze dienen een publieke functie. De combinatie van groentetuin en kantoordak

verbindt het private eigendom met publieke doelstellingen, zoals het verminderen van eenzaamheid en het verhogen van participatie in de samenleving. Op het dak van een zakelijk en privaat kantoor-gebouw vindt maatschappelijke participatie plaats en wordt publieke waarde gecreëerd.

Een ander voorbeeld van de heroriëntatie op het publieke is *Verbeterdebuurt.nl*. ‘Verbeter de buurt’ is een initiatief dat burgers wil laten participeren in hun buurt. Niet de gemeente gaat op zoek naar kwesties in de wijk die kunnen worden verbeterd, maar de bewoner doet dat zelf. Het is een digitaal platform dat burgers in de gelegenheid brengt om problematiek in de buurt en ideeën over de buurt in een digitale kaart online te zetten. Verbeter de buurt brengt burgers met meldingen met elkaar in verbinding. Zo kan iedere burger meldingen bekijken, erop stemmen en reageren. Ook kunnen de burgers de meldingen die zij bekijken op ‘Verbeter de buurt’, delen met anderen via Facebook en Twitter. Naast het feit dat het meldingsproces voorheen gesloten was, gaan de initiatiefnemers ervan uit dat voor sommige mensen de drempel om een melding te maken te hoog was. Met dit initiatief willen zij de drempel om te participeren verlagen. De stichting biedt gemeenten de mogelijkheid de informatie die wordt gegenereerd op het platform te gebruiken en zicht te krijgen op wat mensen vinden van hun buurt. En voor welk beleid draagvlak is. Het initiatief kan de gemeente tijd besparen bij de behandeling van meldingen, maakt dat de gemeente gericht kan reageren op door mensen gevoelde knelpunten en kan kosten besparen omdat meldingen minder vaak dubbel worden gedaan. In 2011 wordt in de gemeente Leerdam gemiddeld één melding per tien inwoners gedaan; 60% van die meldingen is in datzelfde jaar opgelost.

Heroriëntatie op het morele

De teruglopende afstand tussen productie en consumptie en de daarmee gepaard gaande transparantie dragen bij aan een algemeen gevoel van groen, gezond en eerlijk. De daktuin levert eerlijke, gezonde groenten op een milieuvriendelijke manier. In tijden waarin kinderen de oorsprong van voedsel nog nauwelijks kennen, willen velen de band met de natuur opnieuw, anders, maar in ieder geval op een verantwoorde manier aanhalen. Het gevoel iets goeds te doen, is daarbij belangrijk.

Een ander voorbeeld van de heroriëntatie op het morele is de *Stichting De Proefhof*. De stichting staat vooral bekend om het doorlopende project 'Kook met mij mee!'. Dit project is ontstaan in de Rotterdamse deelgemeente Noord, meer specifiek in de 'achterstandswijk' Agniesebuurt. Hier biedt de stichting in een geavanceerde kookstudio basisschoolkinderen uit de buurt de kans om kennis te maken en te koken met gezonde, plantaardige ingrediënten. Het doel is om een aanzet te geven tot een duurzaam voedingspatroon. Al snel is de doelgroep uitgebreid tot scholieren van de Horeca Vakschool en er worden inmiddels activiteiten georganiseerd voor buurtbewoners. De stichting lijkt succesvol. Het programma 'Kook met mij mee!', waarin jaarlijks 180 basisschoolleerlingen deelnemen aan onder andere kookworkshops, proeverijen en excursies naar biologische bedrijven, heeft in 2011 de Vegan Award gewonnen. Dit is een prijs van de Vereniging van Veganisme voor bedrijven, instellingen en organisaties die zich inspannen voor een leefwijze met meer respect voor de mens, de dieren, de planeet en voor de gezondheid.

Heroriëntatie op het economische

Tot slot is er ook de heroriëntatie op het economische aspect. De daktuin is geen bezigheidstherapie of kunstproject, maar wil op

termijn tot *economische waarde* komen. Het economische belang staat niet als enige doelstelling voorop, maar is er wel. Dat onderscheidt de tuin weer van andere activiteiten en initiatieven. Het is geen liefdadigheid of vrijetijdsbesteding. De tuin wil inkomsten genereren. Interessant daarbij is dat de economische waarde niet zozeer strijdig is met de sociale doelstellingen, maar hierdoor juist mede mogelijk wordt. De moestuin kan op geen enkele manier concurreren met meer ‘industriële’ grootschalige landbouw, maar heeft door zijn unieke vorm wel degelijk een aantrekkelijke waardepropositie. Niet omdat de kosten laag zijn, maar omdat het product bijzonder is. De economische waarde ontstaat niet alleen uit het primaire productieproces, maar ook vanuit de sociale waarde die het heeft. Economische en sociale waarde sluiten elkaar niet uit, maar komen in de moestuin uit elkaar voort.

Een ander voorbeeld van de heroriëntatie op het economische is *BoerENBuur*. BoerENBuur is een initiatief dat groene energie toegankelijk wil maken voor iedereen, ook voor mensen die geen ruimte hebben voor zonnepanelen. Voor wie zelf geen ruimte heeft voor zonnepanelen op het dak, biedt het dak van een boerderij uitkomst. Op het dak van de Henricushoeve in Beneden-Leeuwen worden zonnepanelen geplaatst door mensen die willen investeren in groene energie. De stroom die met deze panelen wordt opgewekt, wordt door Greenchoice verkocht via het net. De mensen die de zonnepanelen hebben laten aanleggen, ‘kopen’ deze stroom terug en krijgen op die manier de stroom in huis waarin zij hebben geïnvesteerd. De corporatie BoerENBuur bestaat uit zeven leden. Op het dak van de eigenaar van de Henricushoeve hebben inmiddels zes buuren sets van panelen laten plaatsen. Inmiddels zijn er ongeveer 25 voornamelijk biologische boerderijen waar het BoerENBuur-project draait. Ook voor de boer die de zonnepanelen plaatst, is het project interessant, aangezien hij gebruik mag maken van de EnergieInvesteringsAftrek (EIA). 41,5% van de investering

mag worden afgetrokken van de fiscale winst van zijn onderneming. Ook van de kleinschaligheidsinvesteringsaftrek (KIA) mag de boer gebruikmaken.

De vraag die zich opdringt, is hoe we kunnen vaststellen of in het geval van de daktuin (of vele andere kleine initiatieven) sprake is (of zal zijn) van een sociale onderneming, of dat we hier te maken hebben met niet meer dan een mooi maatschappelijk initiatief. Mooi, maar zonder potentie tot meer; en al helemaal niet tot economische waarde. De dakmoestuin is op het eerste gezicht niets anders dan een leuk klein initiatief. In de beginfase van een sociale onderneming is het onderscheid tussen een onderneming en een mooi initiatief moeilijk vast te stellen. De mate waarin een initiatief kan groeien, is niet vooraf gegeven. Venture capitalists die dat inzicht wel hebben, worden rijk, maar heel veel worden dat niet. En toch is het wel een fase waar alle sociale ondernemingen doorheen gaan. Niet elk maatschappelijk initiatief ontwikkelt zich tot sociale onderneming, maar alle sociale ondernemingen zijn ooit wel als prille initiatieven begonnen. Zonder garanties voor de toekomst, maar met ondernemers en financiers die er iets in zagen en het ondersteunden. Zo zijn er inmiddels meer dan 100 Thomashuizen in Nederland, begonnen vanuit de onvrede van een vader over de zorg die zijn gehandicapte zoon kreeg. Ook zijn er vele tientallen voedselbanken in een franchiseketen, waar ergens ooit de eerste als klein initiatief begon. Of de dakmoestuin ooit een franchiseformule zal worden en hoe die eruit gaat zien, is niet te voorspellen. De tijd zal het leren. Tegelijkertijd ziet de oplettende beschouwer het overal om zich heen gebeuren. Zo zit het Broodfonds bijvoorbeeld 'in de lift'. Inmiddels zijn er in Nederland acht broodfondsgroepen actief van zzp'ers die op basis van het schenkingsrecht gezamenlijk een inkomensvoorziening voor tijdelijke arbeidsongeschiktheid hebben getroffen. In Den Helder zijn sociale ondernemers bezig een jongerenzorghotel op te zetten. Voortijdig-schoolverlaten, probleemjongeren, thuiszorg, ouderenzorg, revalidatie, opleiden en wonen

worden samengebracht om een integraal concept voor zorg, opleiding, wonen en dagbesteding van jongeren te bieden. In dit essay zullen nog vele voorbeelden van kleine en grote sociale ondernemingen de revue passeren die ooit allemaal in deze prille, opstartfase verkeerden en nu niet meer uit hun lokale gemeenschappen zijn weg te denken (of juist uit ons geheugen zijn weggevaagd omdat ze niettegenstaande alle goede bedoelingen ten onder gingen).

2.3 In relatie tot de overheid

In de huidige tijdgeest, waarin bezuinigingen vooropstaan en zelfredzaamheid van burgers en hun omgeving in allerlei domeinen steeds belangrijker wordt, vervult sociaal ondernemerschap vanuit de overheid gezien een in potentie aantrekkelijke rol. In de zorg, in het onderwijs, in het welzijnsdomein, op het gebied van sport en recreatie, daar waar het gaat om bijvoorbeeld armenzorg, veiligheid, ruimtelijke ordening en inburgering en in vele andere domeinen, zijn sociale ondernemers actief. Ze nemen initiatieven die klein beginnen en in de loop van de tijd (mogelijk) uitgroeien tot meer. De initiatieven zijn niet alleen 'leuk', ze zijn in veel domeinen bittere noodzaak en hebben invloed op de kwaliteit van het leven van velen. Bijvoorbeeld in de dagelijkse verzorging van ouderen of de beschikbaarheid van sportfaciliteiten voor gehandicapte kinderen. Naarmate de initiatieven groeien, gaat de vrijblijvendheid verloren. Zover is het echter nog lang niet wanneer sociale ondernemingen net worden opgestart. Het zijn dan nog vooral mogelijkheden; onschuldige initiatieven die ooit meer kunnen worden. Waar bijvoorbeeld niet zozeer de vraag speelt hoe het verder moet als ze onverhoopt instorten, maar eerder om hoe ze groter kunnen worden en kunnen opschalen.

Elk (beginnend) ondernemersinitiatief ontwikkelt een relatie tot een overheid. Omdat initiatieven zich ergens in het publieke of sociale domein begeven, hebben ze per definitie direct of indirect van doen

met een regulerende, financierende of zelf producerende overheid. Dat kan het Rijk zijn, een gemeente, een gesubsidieerde instelling of een andere publieke institutie. In deze beginfase is in de relatie met de overheid de oorsprong van het initiatief van groot belang voor de invulling van de relatie: neemt de overheid het initiatief of komt het initiatief uit de markt of de gemeenschap voort? Wanneer de overheid het initiatief neemt, dan hebben veranderingen plaats tegen de achtergrond en voorwaarden zoals de overheid die stelt. Hoewel het resultaat hetzelfde is – een initiatief *buiten* het domein van de overheid – gebeurt dat op de voorwaarden van de overheid. Dan gelden procedures en vooral waarden of beginselen van de overheid, zoals rechtsgelijkheid en rechtszekerheid. Wanneer het initiatief uit de burger of de markt voortkomt, dan gelden andere voorwaarden. Zolang het initiatief dan binnen de condities van bestaande wetten en regels blijft – of deze niet zichtbaar of merkbaar overtreedt – kan het op eigen voorwaarden handelen. Men kan dan ook zelf kiezen hoe men zich tot de overheid verhoudt. Sommige initiatieven zullen snel contact zoeken, andere blijven bewust buiten beeld. Sommige zoeken naarstig naar overheidsfinanciering, andere helemaal niet. De kern van het onderscheid is dat initiatief vanuit de burger of markt niet om toestemming vraagt en geen politieke of ambtelijke instemming nodig heeft. Het gebeurt, niet omdat het van de overheid kan, mag of moet, maar omdat sociale ondernemers of ondernemende burgers het willen en doen.

Spanningsvol hierbij is dat de zelf ontplooiende initiatieven zich op terreinen afspelen waarvoor de overheid (mede) verantwoordelijkheid draagt. Bestuurders leggen in de democratische organen verantwoording af over het beleidsterrein en zijn ook verantwoordelijk voor de veranderingen en effecten die buiten de overheid om tot stand komen. Ze gaan er niet over, maar worden er mogelijk wel op aangesproken. Sociaal ondernemerschap verhoudt zich moeizaam tot bestuurlijke en politieke verantwoordelijkheid. Immers, sociaal ondernemerschap plaatst zich buiten de randvoorwaarden die bijvoorbeeld een gemeenteraad stelt, maar speelt zich wel af binnen

het domein waarover de bestuurder politieke verantwoordelijkheid draagt.

De vraag is hoe de overheid met dergelijke initiatieven omgaat. Vooral ook omdat juist in de beginfase nog onduidelijk is tot welke grootte een sociale onderneming zal groeien en welke effecten dat zal hebben. Ondanks die onzekerheid moet de overheid zich in deze fase afvragen hoe men zich tot het initiatief verhoudt – en wat daarvoor de basis en grond zijn. We onderscheiden hier verschillende posities die de overheid kan innemen, en om die te duiden werken we de ooit in het kader van interactieve beleidsvorming ontwikkelde *participatieladder* om naar de situatie van sociaal ondernemerschap (vergelijk bijvoorbeeld: Edelenbos & Monninkhof, 2001). De participatie gaat dan niet over de vraag in hoeverre burgers met de overheid meedoen, maar over hoe en hoever de overheid met burgers meedoet. In tabel 3 geven we met behulp van de omgewerkte participatieladder de kansen en risico's van rollen van de overheid ten aanzien van initiatieven van burgers en ondernemers weer (vergelijk ook met Raad voor openbaar bestuur, 2012: 67).

Tabel 3 Kansen en risico's van de houding van de overheid

Rol overheid	Kansen voor de overheid	Risico's voor de overheid
Geen rol	– Zelforganisatie maakt hoe initiatieven zich ontwikkelen en wanneer ze weer ophouden. – Naar believen gebruiken van de opbrengsten en meerwaarde van initiatieven.	– Gebrek aan grip op ontwikkelingen en initiatieven waardoor richting en samenhang verdwijnen. – Moeilijk om initiatieven en beleid af te stemmen en in de politieke arena verantwoording af te leggen.
Verbinden	– Nieuwe initiatieven op gang helpen door partijen op zoek naar elkaar in contact te brengen. – Vliegwielen van initiatieven op gang brengen.	– Nieuwe afhankelijkheden creëren die de totstandkoming van initiatieven bemoeilijken. – Met de tijd de eigen rol en positie overbodig maken.

Rol overheid	Kansen voor de overheid	Risico's voor de overheid
Adviseren	– Vroegtijdig signaleren van (on)mogelijkheden initiatief in relatie tot de overheid.	– Advisering door de overheid kan nauwelijks vrijblijvend gebeuren.
Faciliteren	– Randvoorwaarden geven mede richting aan initiatieven en de ontwikkeling die ze inzetten.	– Overmatige bemoeizucht. – Randvoorwaarden worden al snel hoofdlijnen en faciliteren wordt overnemen.
Samenwerken	– Overheid hoeft niet alles zelf te doen, maar kan deels wel eigen organisatie inzetten. – Overheidsorganisaties kunnen compenseren voor wat initiatieven laten liggen.	– Verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en private partij(en). – Mede dragen van financiële ondernemersrisico's. – Lock-in in onderneming.
Uitlokken	– Duizend bloemen laten bloeien op de kracht van de ondernemende partijen.	– Alleen de 'usual suspects' melden zich. – Weinig criteria om zwakke ideeën af te wijzen, ook als daar reden voor is. – Goede ideeën hebben geen uitlokking nodig.
Overnemen	– Meer mogelijkheden tot sturing. – Maakt mogelijk om pas in later stadium kansrijke en lopende sociale ondernemingen in bestaande structuren te incorporeren.	– Doet de kosten voor de overheid stijgen. – Verplaatst de risico's naar de overheid. – Met overname kan de kern van het succes, het ondernemerschap, direct en voor altijd verloren gaan.

De tabel laat zien dat de overheid zich op veel verschillende manieren tot sociale ondernemingen verhoudt. Toch schuilt daarin een verkeerde suggestie, namelijk dat de overheid rustig kan bepalen hoe men zich tot de sociale onderneming wil verhouden. De werkelijkheid is weerbarstiger. Sociale ondernemingen ontstaan te midden van lopende beleidslijnen, of worden vaak pas na hun ontstaan door de overheid 'ontdekt'. Positionering en verhouding vinden plaats

te midden van aangegane verplichtingen, gewekte verwachtingen, opgebouwde reputatie en geproduceerde resultaten.

En los van wat een bestuurder, ambtenaar of overheid wil, is er ook nog de vraag wat precies kan. Voor de overheid gelden gelijkheid en gelijkwaardigheid nog steeds als uitgangspunt, terwijl de kern van sociale ondernemingen is dat ze juist variëren en anders willen zijn. Bovendien heeft een sociale onderneming een bepaald werkgebied waarbuiten men niet actief is. Dat maakt dat er op landelijk niveau bijna per definitie verschillen ontstaan en zorg, onderwijs en arbeidsbemiddeling er lokaal anders uit zullen zien. Kan dat? Hoe is die variëteit te beoordelen, zonder deze direct af te wijzen? Hoe is onzekerheid over de afloop van een startende onderneming te beoordelen zonder de mogelijkheid van toekomstig falen – en de risico's en kosten die daarmee verbonden zijn – al te zeer voorop te zetten?

Hoe aardig en aangenaam voorbeelden van sociaal ondernemerschap op het eerste gezicht zijn, zo ingewikkeld en uitdagend is de omgang met sociale ondernemers voor de overheid. Het is zoeken naar passende arrangementen, juist omdat sociale ondernemingen in de toekomst meer zullen voorkomen. Daarbij zijn er ook vanuit het verleden waardevolle lessen te leren. Sociaal ondernemerschap heeft altijd al bestaan, maar krijgt in onze tijd nieuwe kansen en meer ruimte. En toch 'overkomt' sociaal ondernemerschap de (lokale) overheid vooral en bestaat er nog weinig repertoire voor de verhouding tot sociaal ondernemerschap. Voor de overheid ligt er de uitdaging om mee te bewegen met de veranderende tijdgeest en te werken aan passende perspectieven en repertoires voor het omgaan met sociaal ondernemerschap. In het vervolg van dit essay zullen we de richting daarvoor nader verkennen.

HOOFDSTUK 3

VOORBIJ DE LIJDELIJKHEID

3.1 Een stichting voor mijn zoon

Wanneer blijkt dat zoon Tom een gedragsstoornis heeft, komt Yvonne Brinkerink erachter dat er voor dergelijke kinderen en hun gezinnen weinig ondersteuning is. Veel van hen verkeren in een sociaal isolement. Met de oprichting van de *Stichting Vrienden van Tom* wilde Yvonne Brinkerink dit veranderen. In eerste instantie was de stichting er voor Tom, maar in de loop van de tijd is de stichting zich steeds meer gaan richten op andere kinderen met gedragsstoornissen.

Stichting Vrienden van Tom is een organisatie met als doel gezinnen met kinderen met een gedragsstoornis te ondersteunen en te adviseren, om ze zo te ontlasten. Voor de kinderen worden activiteiten georganiseerd, zoals een middag zwemmen, een bezoek aan de bioscoop, logeerweekenden of een midweek logeren tijdens de vakanties. Daarnaast ondersteunt de organisatie de gezinnen van deze kinderen door adviezen en ondersteuning, bijvoorbeeld bij de aanvraag van een zorgsubsidie of andere financiële faciliteiten.

De organisatie haalt zijn financiële middelen deels op uit donaties, daarnaast zijn er sponsors. Deze kunnen ondersteunen door middel van een financiële bijdrage, maar ook door het leveren van goederen die de organisatie nodig heeft. Zo neemt *Taxi 001 Almere* als sponsor een groot deel van het vervoer voor zijn rekening, heeft *Banbao* de organisatie van speelgoed voorzien, en doneert *Univé verzekeringen* een financiële bijdrage.

3.2 Herwaardering van grenzen

Het verhaal van Stichting Vrienden van Tom begint met de constatering van Yvonne Brinkerink dat er voor haar zoon en haar gezin onvoldoende mogelijkheden bestaan om aan het sociale verkeer deel te nemen. De gedragsstoornis heeft sociale gevolgen. Niet alleen voor Tom, maar voor het hele gezin. Het reguliere systeem van voorzieningen schiet tekort en hulp is vaak gebrekkig. Brinkerink kon ervoor kiezen om te berusten in de situatie en met tegenzin te accepteren dat de samenleving nu eenmaal in de praktijk maar beperkt openstaat voor mensen met een gedragsstoornis. Of ze kon ervoor kiezen om zich hiertegen te verzetten, door zelf initiatief te nemen om verandering te bewerkstelligen voor gezinnen als dat van haarzelf. Voor velen die vergelijkbare situaties kennen, of het nu gaat om een gedragsstoornis bij een kind, een specifiek ziektebeeld, een leerprobleem of een sociaal isolement, valt de keuze om de een of andere reden doorgaans – met moeite – in de richting van het berusten.

Steeds gaat het om ‘klein’ persoonlijk leed dat voor hen die het betreft groot en belangrijk is, maar op de schaal van systemen weinig gewicht en betekenis heeft. Wie in deze situatie zit, voelt zich veroordeeld tot het ondergaan van zijn of haar lot. Omdat vechten tegen de grenzen van het systeem in de praktijk ondoenlijk blijkt. Zij die zich verzetten, zoals ook Yvonne Brinkerink, aanvaarden het systeem niet als gegeven en proberen in de marge ervan tot verandering te komen. Zij stappen *uit* het systeem en gaan op zoek naar mogelijkheden om, buiten het systeem om, te komen tot een verandering in hun persoonlijke leven. Sociale ondernemers *berusten niet*, maar *verzetten zich* tegen het onfortuinlijke in hun directe omgeving. Veel sociale ondernemingen zijn op deze manier gestart. De situatie niet aanvaarden, maar een uitweg zoeken. We zien verschillende patronen die we hierna bespreken.

Kwaliteit- of aanbodgebrek

In dit geval weigeren sociale ondernemers zich neer te leggen bij kwaliteitsstandaarden of het aanbod van een bepaalde dienst of voorziening. Kwaliteit is in 'the eye of the beholder'. Waar de geobjectiverde voorziening een 'basisniveau' heeft, zien ouders en betrokkenen heel andere eigenschappen. Kwaliteit betekent voor hen meer dan het nakomen van de gemaakte prestatieafspraken uit het managementcontract. Voor veel ouders voldoet de zorg voor hun kinderen of de kwaliteit van het onderwijs niet aan hun verwachtingen, ook al voldoet het aan de gestelde normen. Veel keuzes zijn er meestal niet. Ze kunnen hun zorgen aankaarten bij de instelling, of zich erbij neerleggen. Sociale ondernemers komen in het geweer. Zij beginnen sociale ondernemingen die specifiek zijn toegerust op dienstverlening die ze in hun nabije omgeving zien ontbreken. De onderneming is gepersonaliseerd: sociale ondernemers pakken vraagstukken aan die ze vanuit *eigen ervaring* kennen. Daarmee draait de onderneming niet om henzelf, maar ligt er wel een directe relatie tussen eigen ervaring en de eigen onderneming.

Ook in de *Thomashuizen* zien wij een voorbeeld van een sociale ondernemer die aan de begrenzing van kwaliteit- of aanbodgebrek voorbij denkt. Hans van Putten was ontevreden over de zorg die zijn gehandicapte zoon Thomas kreeg en wilde die zorg verbeteren. Inmiddels zijn er verspreid over Nederland meer dan honderd Thomashuizen voor specifieke zorg voor gehandicapte kinderen. De Thomashuizen zijn een instituut op zichzelf, dat door veel mensen behalve in de naam niet meer als vanzelf wordt verbonden aan het bijzondere verhaal van Thomas en zijn vader. Thomas is in 2006 overleden, maar zijn huis leeft onverminderd voort.

Systeemgrenzen

Voordat ze in het geweer komen, hebben sociale ondernemers vaak letterlijk alle mogelijkheden gebruikt die er binnen het systeem zijn om tot een specifieke en gepaste invulling te komen van de behoeftes van naasten. Sociale ondernemers kennen het systeem dat ze veranderen of omzeilen. Ze weten misschien nog wel beter dan de professionals die werkzaam zijn in het systeem, of de bestuurlijk verantwoordelijken, wat er mogelijk en onmogelijk is. Ze gaan om het systeem heen, maar weten uit eigen ervaring heel goed waar ze omheen bewegen en waarom.

Ook in het *Persoonlijk Zorgnetwerk (PZN)* zien we een voorbeeld van een sociale ondernemer die voorbij de systeemgrenzen denkt. Wanneer Giesbert Nijhuis na een auto-ongeval in België verlamd raakt en toch zelfstandig wil wonen, ontwikkelt hij met behulp van vrienden een persoonlijk zorgnetwerk dat inmiddels niet alleen een site heeft, maar doordat ook anderen van de webapplicaties gebruikmaken, ook een positieve cash-flow. Het PZN is in de praktijk ook een eigen, zelfstandig begrip geworden dat niet meer vastzit aan Giesbert Nijhuis.

Publieke traditie

In plaats van zich te richten op collectieve voorzieningen en een beroep te doen op mogelijke uitzonderingsgronden binnen het systeem kiezen sociale ondernemers ervoor om aan de publieke systemen voorbij te gaan. 'Als je wilt dat het goed gebeurt, moet je het zelf doen', is het daarbij passende adagium. Misschien vonden ze ooit dat de overheid een zorgplicht voor hun naasten of henzelf had, maar inmiddels zijn ze op basis van ervaring dit idee voorbij. Veel sociale ondernemers zijn vanuit persoonlijke ervaringen teleurgesteld in de overheidsvoorzieningen of nemen daar in ieder geval afstand van. Ze ontwikkelen een alternatief, hoewel vaak in de boezem van het bestaande collectieve arrangement. Van daaruit zetten

ze zich af tegen de bestaande voorzieningen. Ze vragen zich in het verlengde van hun eigen onderneming af waarom dit type voorziening in de regel publiek georganiseerd is. Zo ontstaat symbolische, maar ook substantieve druk op het collectieve systeem. Steeds meer kleine ondernemingen en initiatieven knabbelen absoluut en relatief delen van het publieke aandeel af. Nu nog marginaal, maar met de potentie van meer. Zo ontstaan langzaam breuken in de na de uitbouw van de verzorgingsstaat ontstane publieke traditie, waarin sociale kwesties steeds meer gecollectiviseerd zijn geraakt.

De oprichtster van de *voedselbanken* is een voorbeeld van een sociale ondernemer die voorbij de publieke traditie denkt en volume weet te maken. Clara Sies had zelf een kledingwinkel die failliet ging en bevond zich enkele jaren in de schuldhulpverlening. Vanuit haar eigen ervaringen begon zij de eerste voedselbank in Nederland, waarvan er vandaag de dag vele tientallen zijn. De voedselbank kennen we allang niet meer als sociale onderneming, maar als sociale voorziening die er bijna net zo bij hoort als de reguliere bijstand en andere overheidszorg voor armen. Veel mensen vermoeden dat de voedselbank een overheidsdienst is. Ontstaan vanuit een klein verhaal van een persoonlijke ervaring zijn de voedselbanken inmiddels een wijdverbreid en bijna ‘gevestigd’ element in het vangnet voor mensen in een krappe financiële situatie.

Let wel, we bedoelen hier niet dat *alle* sociale ondernemingen voortkomen uit een persoonlijke tragedie of een zelf ondergaan of van dichtbij waargenomen falen van het publieke systeem. Er zijn genoeg sociale ondernemingen die niet beginnen vanuit een persoonlijke tragedie. Deze sociale ondernemingen ontstaan dan meer – zoals andere ondernemingen ook – vanuit de kansen die ondernemers zien. Tegelijkertijd valt op dat veel van de beginnende initiatieven starten vanuit een gepersonaliseerde aanleiding. Net zoals overigens

ook veel private ondernemingen in de beginfase het gevolg zijn van een eigen ervaring of een idee dichtbij de ondernemer zelf. Ondernemers hebben een trigger nodig, een drijfveer om aan het werk te gaan. Voor veel sociale ondernemers ligt die drijfveer vaak dichtbij, in een nabij verhaal of een concrete ervaring.

De persoonlijke drijfveer is een dubbelzinnige eigenschap van sociaal ondernemerschap, die op verschillende manieren in concrete initiatieven doorwerkt. Enerzijds leidt de persoonlijke drijfveer tot vragen over de schaalbaarheid van sociale ondernemingen: kan iets dat vanuit één verhaal van één persoon begint wel groot worden? Maar anderzijds maakt de persoonlijke ervaring ook dat ondernemers het kunnen opbrengen om lange dagen te maken en te vechten voor een idee dat in eerste instantie niet door iedereen wordt omarmd. Het starten van een onderneming is in veel gevallen een tragische aaneenschakeling van afwijzing en teleurstelling. Letterlijk van vallen, opstaan en weer doorgaan. Juist als er tegenwind opsteekt of weerstand is vanuit gevestigde belangen, dan gaat de ondernemer door. Dat is in algemene zin zo, maar wellicht nog sterker in het geval van sociaal ondernemerschap. Veel initiatieven plaatsen zich buiten de bestaande orde en komen in confrontatie met 'het systeem'. De Stichting Vrienden van Tom is geen neutraal nieuw idee, maar komt voort uit frustratie over het bestaande. De persoonlijke drijfveer maakt dat de 'ondernemer' (lees: moeder, vader, getroffene) de lastige eerste fase van de onderneming doorloopt; het zorgt voor een idee om mee te beginnen én de kracht om te volharden, ook als de tegenslagen zich opstapelen. Maar de keerzijde is dat veel praktijken van sociaal ondernemerschap door de persoonlijke dimensie en de dominantie van de ondernemer niet in staat zijn om daar voorbij te komen. De sociale onderneming blijft dan de oplossing voor de directe ervaring van de ondernemer. Met mogelijk een uitstraling naar andere gevallen, maar zonder van het oorspronkelijke idee los te komen en schaal te ontwikkelen. Dat is relevant, omdat de initiatieven zich afzetten tegen de bestaande structuren en systemen en claimen het bewijs te leveren 'dat het anders kan'. Dat heeft grote

waarde, maar de schaal van het andere is in veel gevallen beperkt. Daarmee laten initiatieven zien dat het in individuele gevallen anders kan, maar wordt niet direct een alternatief geboden voor het systeem waartegen ze zich afzetten.

3.3 In relatie tot de overheid

Het gegeven dat mensen zich niet neerleggen bij de tegenslagen, heeft twee kanten. Aan de ene kant levert het ondernemerschap dat er uit voortkomt, een bijdrage aan de gemeenschap. Er ontstaat een nieuwe oplossing voor een door velen gevoeld probleem, er is druk om te vernieuwen en de kwaliteit van leven van bepaalde mensen en groepen verbetert. Aan de andere kant ontstaat het nieuwe naast het bestaande. Juist doordat de initiatiefnemers niet lijdelijk toezien, maar zich verzetten, vormen zij een oordeel over het bestaande. Sociaal ondernemerschap is niet waardenvrij, maar zet zich vaak af tegen de standaard in de publieke variant van de dienst die zij aanbieden. Vaak gaat het dan om zaken als maatvoering, kwaliteit, toegang, medemenselijkheid en aandacht. Zaken die op papier ook in elke overheidsvoorziening van belang zijn, maar die in de werkpraktijk niet altijd haalbaar zijn. Sociaal ondernemerschap laat dat zien en vergroot die tekorten uit. Daarmee is het wellicht een fraaie aanvulling op wat in het publieke domein al gebeurt, maar zorgt het vanuit het publieke perspectief ook voor druk.

De vraag die zich voordoet, is hoe sociale ondernemingen zich verhouden tot de bestaande voorzieningen. Eigen initiatief en ondernemerschap zijn mooi, maar kunnen op gespannen voet komen te staan met publieke diensten. Wat als ondernemerschap gelijkheid onder druk zet of solidariteit ondermijnt? Wat als ondernemerschap uitgaat van religieuze beginselen die de positie van de vrouw miskennen? Vormen sociale ondernemingen een aanvulling op het bestaande aanbod en zijn het daarmee vooral specialistische aanbieders van diensten in de marge? Of zijn het juist concurrenten van

het bestaande aanbod die zich op een specifieke wijze in de markt zetten? Voor de overheid is het steeds de vraag wat de betekenis van de sociale ondernemingen voor het bestaande aanbod is. In tabel 4 zetten we mogelijke verhoudingen uiteen.

Tabel 4 Mogelijke verhoudingen sociaal ondernemerschap en overheid

Verhouding	Positionering	Uitdaging voor de overheid
Aanvulling	Het aanbod van sociale ondernemers is vooral complementair aan de publieke voorzieningen.	Toegankelijkheid tot het complementaire aanbod kan in de loop van de tijd een publieke waarde worden. Ook bestaat er een risico op ‘cherry picking’ en ‘cream skimming’, waarbij in het systeem uiteindelijk alleen de kwesties overblijven met hoge kosten en lage opbrengsten.
Concurrentie	Het aanbod van sociale ondernemers is vooral concurrerend met de publieke voorzieningen.	Druk op publieke voorzieningen neemt toe door afnemend gebruik. Hier speelt verder een rol dat overheidsvoorzieningen soms door overheidsregels en bakstenen (verkeerde investeringen) uit het verleden niet concurrerend zijn. Terwijl aan de andere kant juist ook door kruis-subsidiëring overheden valselijk kunnen concurreren en toetreders met nieuwe ideeën moeilijker toegang krijgen.
Vervanging	Het aanbod van sociale ondernemers vervangt de publieke voorzieningen op het moment dat deze worden afgebouwd.	De borging van publieke waarden wordt moeilijker in situaties waarin de overheid niet zelf sturend is. Daarbij is ook een onderscheid van belang tussen de publieke organisatie (sociale ondernemingen zijn geen publieke organisaties), de publieke taak (die ook door sociale ondernemingen kan worden opgepakt), het publieke belang (dat op allerlei manieren gediend kan worden) en de publieke verantwoordelijkheid (die ongeacht de uitvoerder altijd bij de overheid blijft). Deze aspecten liggen niet noodzakelijk in elkaars verlengde.

De verhouding tussen een sociale onderneming en de bestaande voorzieningen is geen vast gegeven. De sociale ondernemers stellen de kwaliteit van hun dienstverlening voorop, vaak kleinschalig, persoonlijk en op een manier die aansluit bij hun eigen persoonlijke ervaring. De waarden waaraan zij invulling geven, zijn niet per definitie anders dan de waarden waaraan het bestaande aanbod invulling geeft. Maar de publieke voorziening heeft naast de inhoudelijke waarden ook nog andere kernwaarden die invulling moeten krijgen, zoals gelijkheid, leveringszekerheid, toegankelijkheid, transparantie en betaalbaarheid. Dergelijke waarden zijn niet als vanzelfsprekend ook voor sociale ondernemers van belang. In die zin *kunnen* sociale ondernemers meer dan overheden of door overheden gefinancierde publieke voorzieningen. Hoewel ze in hetzelfde domein actief zijn, is het lastig om sociale ondernemingen met collectieve voorzieningen te vergelijken. Hun context is heel anders, ook al zijn de basiswaarden en het soort publieke waarde die ze voorzien, misschien gelijk.

Voor de overheid bestaat de uitdaging eruit om een verhouding tot het sociaal ondernemerschap te vinden die recht doet aan de breedte van publieke waarden, die bovendien per periode en domein zal verschillen. Wanneer het ondernemende aanbod alleen bestaat als marginale aanvulling op het bestaande aanbod – als potentieel – dan zal de verhouding anders zijn dan wanneer het nieuwe aanbod in de loop van de tijd in de praktijk in kwaliteit en volume als vervanging is gaan dienen. De verhouding tot sociaal ondernemerschap is daarmee ook per definitie dynamisch; de overheid groeit mee met het ondernemerschap. Door soms meer ruimte te laten, maar in bepaalde domeinen of terreinen misschien de ruimte soms juist te verkleinen. Sociaal ondernemerschap is in de bedoeling dan misschien vaak goed, het pakt niet per se goed of gewenst uit. Wij propageren niet de dominantie van sociaal ondernemerschap boven overheidsvoorzieningen, maar juist selectiviteit erin. Soms wel ruimte, soms niet.

HOOFDSTUK 4

GEDEELD BEZIT EN DE ECONOMIE VAN DE OVERVLOED

4.1 Mijn boek is jouw boek

De bezoekersaantallen van de openbare bibliotheken in Rotterdam lopen al geruime tijd terug. Volgens de gemeente zijn de bezoekersaantallen van de wijkvestigingen in de afgelopen jaren met meer dan twintig procent teruggelopen. Bovendien veranderen de wensen van de bezoekers. Het open houden van alle bibliotheekvestigingen blijkt niet langer mogelijk en in september 2011 neemt de gemeenteraad een herstructureringsplan aan voor het bibliotheekwezen. De meer dan twintig wijkvestigingen die de gemeente op dat moment telt, worden tot 2020 teruggebracht tot enkele grote bibliotheekvestigingen. Hadden de inwoners van Rotterdam in het verleden altijd een vestiging in de buurt, in de komende jaren zullen ze moeten reizen om een boek te lenen. De gemeente spreekt van ‘bruisende bibliotheken’, maar de prijs is wel dat ze op afstand komen te liggen van de gebruikers.

Ingegeven door deze veranderingen heeft Maurice Specht in Rotterdam de eerste deelbibliotheek georganiseerd. Dat werkt simpel. Tegen inlevering van één boek dat een bezoeker meebrengt van thuis, mag hij een ander (dat dus door iemand anders is ingebracht) meenemen. De gedachte is dat we jaarlijks samen miljoenen nieuwe

boeken kopen. Die boeken verdwijnen (al dan niet gelezen) in een boekenkast, om daar meestal lange tijd niet meer uit te komen. Aan de deelbibliotheek ligt de gedachte ten grondslag dat dit private bezit – afgezien van de sentimentele waarde die eigenaren aan hun boeken hechten – eigenlijk overmatig is. De boeken die anders thuis in de kast staan, kunnen beter gebruikt worden voor lezing door anderen. Met als tegenprestatie dat de boeken van anderen ook beschikbaar komen. De boeken zijn nog steeds in het bezit van één, maar beschikbaar voor allen. De beperking van eigendom maakt plaats voor het samen delen en ruilen. Een publiek nut wordt zo door gedeeld privaat eigendom ingevuld.

4.2 Ruilen en delen

Het hiervoor uitgewerkte voorbeeld laat zien dat er (voorlopig nog experimentele) nieuwe manieren ontstaan om met private bezittingen publieke functies in te vullen. Door gebruik te maken van de onbruik door overvloed kunnen allerlei voorzieningen letterlijk gevuld worden met waardevolle goederen. Boeken, kleding, gebruiksvoorwerpen krijgen een tweede leven. Maar ook menselijke talenten krijgen nieuwe waarde, bijvoorbeeld als mensen in hun vrije tijd hun surplus aan talent beschikbaar maken voor benutting in een sociale onderneming of een burgerinitiatief. De sociale onderneming draait dan niet zozeer op een slimme business case waarin marge ontstaat door inkoop, productie en verkoop, maar door het beschikbaar maken van wat anders elders zou zijn blijven liggen. Spullen liggen op zolders en worden eventueel via Marktplaats of andere websites te koop aangeboden.

Achter de gedachten van de economie van de overvloed gaat de notie schuil dat particulier bezit een collectieve functie kan vervullen, *zonder* dat het ook daadwerkelijk collectief of publiek bezit hoeft te worden. Het samen delen van bezit hoeft niet door tussenkomst van de overheid – door collectivisering – te gebeuren, maar kan

rechtstreeks in directe of zelf bemiddelde transacties van burgers onderling plaatsvinden. De facto gaat het dan om het hergebruiken van private goederen voor publieke en collectieve doeleinden. Het gaat dan niet om het eigendom, maar om het recht op gebruik. En een aantal sociale ondernemingen maakt van die mogelijkheid slim gebruik.

Het voorbeeld van de deelbibliotheek is pril. Het is een start-up, maar één die in de toekomst de potentie heeft om uit te groeien tot een grotere organisatie, misschien zelfs een franchiseformule die ook in andere steden en door andere partijen wordt uitgevoerd. Ook de deelbibliotheek zou een 'bruisende bibliotheek' kunnen worden, dichtbij de gemeenschap van mensen die er gebruik van willen maken. En het concept is breder toepasbaar. Het hoeft niet per se te gaan om producten, het kan ook gaan om diensten. De kern van de overeenkomst is dat er *ruil* plaatsvindt. Het gaat niet om geld, maar om waarde: tijd, inzet, een goed of een ander element van waarde. Hiervoor kunnen allerlei motieven bestaan. Van het goedkoop of zonder geldelijke kosten verkrijgen van bruikbare spullen, tot het vergroten van de voorraad waaruit te kiezen is (in het geval van de bibliotheek). Ook het hergebruik vanuit een milieu-oogpunt (minder afval, maar ook minder nieuwe vervuiling door productie-methoden) is belangrijk, maar hergebruik kan ook juist een economisch motief hebben: waar een goed het einde van zijn economische levensduur in de ene toepassing of context bereikt heeft, kan het elders nog jaren letterlijk waardevol zijn. Die waarde verdween lange tijd op afvalstortplaatsen of lekte anderszins weg; tegenwoordig wordt deze behouden door het principe van ruil te herwaarderen, maar vooral ook doordat in concrete initiatieven vraag en potentieel aanbod bij elkaar worden gebracht. De deelbibliotheek is niet alleen een plaats om boeken te halen, maar ook de fysieke verbindingsplaats tussen mensen die boeken willen uitlenen. Zonder pop-up bibliotheek zouden zij elkaar niet kunnen ontmoeten: het kapitaal van de onderneming is niet zozeer de boeken, maar de verbindingen die gemaakt worden.

Een aantal kenmerken is typerend voor initiatieven die op ruilen en delen zijn gebaseerd. We gaan hier dieper in op deze kenmerken.

Zichtbaarheid en nabijheid

De deelbibliotheek is als initiatief zichtbaar en herkenbaar. Om te kunnen groeien heeft het initiatief meer dan al het andere zichtbaarheid nodig. De buitenwereld moet het initiatief herkennen, zodat meer mensen weten dat ze daar met hun overvloedige boeken of onbenutte talenten en tijd terecht kunnen. Belangrijk is niet dat het platform voor delen en ruilen er is, maar dat mensen het kennen. En zodra het groeit en breder bekend wordt, groeit het verder.

Dat die kwestie van zichtbaarheid zich soms ook in de digitale wereld afspeelt, zien we bij het verschijnsel *Swapomatic*. Op onder andere de websites swapomatic.org of swap-o-matic.com kunnen mensen die dat willen, iets met elkaar ruilen. De ruilhandel, die in de afgelopen jaren sterker toeneemt als gevolg van de crisis, is niet alleen voor particulieren interessant. Door het hergebruik dat hiervan het gevolg is, neemt de afvalproductie af. We gooien namelijk minder weg. De ruilhandel heeft in die zin dus ook publieke waarde en is beter voor het milieu.

Navolgbaarheid

De deelbibliotheek is als initiatief ook voor buitenstaanders begrijpelijk en navolgbaar. Navolgbaarheid wekt vertrouwen en doet de kans toenemen dat mensen bereid zijn van de diensten van de sociale onderneming gebruik te maken. Wat de deelbibliotheek is, laat zich heel eenvoudig uitleggen. Ook is zonder veel toelichting duidelijk waarom het initiatief bestaat en wat het bijdraagt. Bovendien begrijpen mensen hoe het werkt. Het principe is simpel: één boek inleveren en dan één boek meenemen. Dat gaat bovendien uit van de eenvoud van het concept. Niet met diensten, zoals een café, een ontmoetingsplek of een grote leesruimte in de bibliotheek, maar

gewoon de oorspronkelijke functie van het beschikbaar maken van boeken voor mensen die ze willen lezen, is de functie van de deelbibliotheek.

Een voorbeeld waarin de navolgbaarheid duidelijk aanwezig is, zien we bij *Toogethr*. Als alternatief voor het openbaar vervoer en het alleen in de auto zitten reizen mensen met anderen mee. Internetsite Toogethr.nl biedt een online ritdeelservice. Het is daarmee een alternatief voor de publieke voorzieningen en reisinformatie om op een bepaalde plaats te komen. Ook andere websites, zoals carpooldate.nl, bieden een dergelijke service aan. In deze gevallen krijgt het private goed, namelijk de auto, publieke betekenis als alternatief voor het openbaar vervoer. Vervoer wordt dan collectief, niet doordat de overheid 'openbaar vervoer' aanbiedt, maar doordat particulieren hun privé-vervoermiddel met elkaar delen.

Dienstbaarheid

De deelbibliotheek richt zich op het creëren van publieke waarde uit het bezit van private goederen of het aanbieden van private diensten. Deze dienstbaarheid aan de publieke zaak brengt de sociale onderneming voorbij het uitsluitend commercieel ondernemerschap. Dienstbaarheid maakt de ondernemende component zichtbaar en onzichtbaar tegelijk. We weten wel dat die er is, maar we interesseren ons er eigenlijk niet voor, omdat de bijdrage aan de publieke zaak belangrijker is. Op die manier kan in de schaduw van de publieke doelstellingen het ondernemerschap floreren.

Die dienstbaarheid aan de publieke zaak is ook duidelijk te zien bij *Opnieuw & Co.* Deze onderneming van het Da Vinci College en Bouwman GGZ uit Dordrecht is in feite een kringloopwinkel die is opgericht met een dubbele doelstelling. Niet alleen leidt het hergebruik van de 1500 ton goederen die de organisatie op jaarbasis inzamelt, tot een vermindering van de afvalberg, de organisatie biedt ook leerwerktrajecten aan. Dit combineert zij met een derde doelstelling, namelijk armoedebestrijding, door de nog herbruikbare producten voor een kleine prijs te verkopen. Vanuit wat anders afval zou zijn, wordt zodoende op drie manieren nieuwe sociale en economische waarde gecreëerd.

4.3 In relatie tot de overheid

Deze ontwikkelingen, waarin het particuliere bezit weer publieke waarde krijgt zonder ook daadwerkelijk publiek bezit te worden, leiden tot hergebruik en het opnieuw op waarde schatten van particulier bezit met een collectieve gedachte. Dat gaat verder dan het ruilen van bezittingen voor iets wat ongeveer evenveel waarde heeft. De klassieke ruil heeft bovendien steeds plaats tussen twee of enkele partijen. De kern van het *delen* is dat een veel grotere uitwisseling tussen steeds meer mensen plaatsvindt. Het is niet ondenkbaar dat in wijken nieuwe (kleinere) particuliere bibliotheken ontstaan waar mensen gebaseerd op een systeem van coöptatie hun eigen boeken inleveren om boeken van anderen te kunnen lenen. Het klassieke *eigendom van* maakt plaats voor een vorm van *eigendom voor*. Dat *voor* staat voor de bedoeling die er met het eigendom is. In het geval van *eigendom van* staat in het eigendom de relatie tussen eigenaar en eigendom centraal, in het geval van *eigendom voor* staat de functie centraal. En boeken zijn om in te lezen, niet om in de kast te staan.

Delen is een manier om in de samenleving opgepote overvloed nuttig in te zetten. Dat gaat om middelen, maar ook om menskracht, denkkraft en tijd. In tijden van schaarste en bezuinigingen is er tegelijkertijd ook sprake van een economie van overvloed. Naast schaarste is er overvloed: onderbenutting van bezit en van capaciteit die in de samenleving aanwezig is. Sociaal ondernemerschap dat gebaseerd is op ruilen en delen, speelt daarop in. Mensen worden op kleine schaal ondernemend en bieden producten, diensten of eenvoudigweg tijd aan in ruil voor een kleine vergoeding, wederdienst of gebruik van een product van een ander. Het initiatief 'eten bij de burens' is hiervan een mooi voorbeeld. Via de website Thuisafgehaald bieden mensen in hun buurt maaltijden aan in ruil voor een kleine vergoeding. Zo zijn er talrijke andere voorbeelden te noemen. 'Van ruilen komt huilen' leerden de meesten van ons al jong, maar het lijkt erop dat er iets aan het veranderen is.

Het ruilen of delen voltrekt zich goeddeels buiten het blikveld van de overheid. Met individuele ruiltransacties heeft de overheid ook niets te maken. Maar wanneer dergelijke initiatieven worden opgezet met de bedoeling een publieke functie te vervullen, begeven ze zich in de praktijk wel op het overheidsdomein. Wat betekenen de 'pop-up' bibliotheken voor de reorganisatie van het bibliotheekwezen in Rotterdam? Voor de overheid zijn verschillende rollen denkbaar, die we in tabel 5 benoemen.

Tabel 5 Overheidsrollen in het ruilen en delen

Invalshoek	Toelichting	Rol overheid
Juridisch	Sociaal ondernemerschap waarin ruilen en delen centraal staat, leidt waar het gaat om eigendom tot vragen omtrent bijvoorbeeld verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. De te beantwoorden vraag is hier dan: wat mag?	De rol van de overheid kan er hier een zijn van <i>regulator of wetgever</i> die regelt hoe in dergelijke omstandigheden met verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid dient te worden omgegaan.
Technisch	Sociaal ondernemerschap waarin ruilen en delen centraal staat, leidt waar het gaat om eigendom tot technische vragen van hoe dat ruilen en delen vorm te geven. De te beantwoorden vraag is hier dan: hoe kan het?	De rol van de overheid kan er hier een zijn van <i>ontwerper</i> die beschrijft welke arrangementen mogelijk zijn teneinde het ruilen en delen in de samenleving goed vorm te geven.
Politiek	Sociaal ondernemerschap waarin ruilen en delen centraal staat, leidt waar het gaat om eigendom tot politieke vragen over de aard van onze samenleving. De te beantwoorden vraag is hier dan: wat achten we wenselijk?	De rol van de overheid kan er hier een zijn van <i>initiator</i> van het debat. Dieperliggende vragen over de betekenis van het ruilen en delen in onze samenleving kunnen dan een plaats krijgen.

HOOFDSTUK 5

BEWUSTE BEELDVORMING

5.1 Voetballen voor de goede zaak

Met zijn rode trainingspak, korte haar en rechte kaaklijn ziet hij eruit zoals we ons een Amsterdamse voetbalvader voorstellen. Dennis Gebbink is directeur en trainer van sportclub Only Friends in Amsterdam-Noord. Als voetballer speelde hij ruim vijftien jaar in de hoogste klasse van het amateurvoetbal, onder andere voor AFC. Het voetbalveld, de pylonen, de geur van het gemaaid gras en de wapperende cornervlaggen zijn voor hem zijn natuurlijke domein. Hij is en blijft in hoofdzaak trainer, al is hij tegenwoordig ook directeur van een hypermodern sportcomplex van twintig miljoen euro.

Dennis Gebbink is de vader van Myron. Wanneer Myron twee jaar oud is, openbaart zich bij hem een handicap die hem motorisch sterk beperkt. Ondanks zijn handicap is Myron helemaal voetbalgek. Even speelt hij bij een reguliere voetbalclub met leeftijdgenoten, waar hij uiteindelijk toch niet goed past. Maar een alternatief is er niet. Voetballen bij verenigingen met een G-elftal is pas vanaf zestien jaar mogelijk. Voor jongere kinderen zijn er nauwelijks alternatieven. Daarom gaat Dennis zijn zoon zelf trainen. In 2000 richt hij de club Only Friends op. Bij aanvang heeft Only Friends acht sportende leden, die met een paar gele hesjes en wat ballen op een afgelegen veld van een reguliere voetbalvereniging trainen. Maar daar blijft het niet bij.

Het initiatief groeit gestaag. Het bredere publiek maakt kennis met Dennis en zijn voetbalclub als Henk Spaan in 2002 er in zijn televisieprogramma aandacht aan besteedt. Naast een interview met Dennis zendt Spaan een vriendschappelijk wedstrijdje uit tussen de Ajax F1 en Only Friends. De uitzending leidt tot allerlei positieve reacties. Met hulp van de Ronald McDonald Kinderstichting gaat in 2010 de droom van Dennis in vervulling: hij opent een sportcentrum waar inmiddels meer dan 300 kinderen wekelijks vijftien verschillende sporten beoefenen, zoals voetbal, judo, zwemmen, streetdance, rolstoelbasketbal, hockey en fitness. Wie nu een bezoek brengt aan de accommodatie van Only Friends, kan aan de buitenkant niet zien dat het om een sportclub voor gehandicapte kinderen gaat. Het is geen revalidatiecentrum en geen pretpark, maar gewoon een sportclub waar je naar het motto van Only Friends goed bent zoals je bent. En Myron? Die speelt inmiddels in Oranje en is ambassadeur van de Johan Cruijff Foundation.

Wie op internet op zoek gaat naar filmpjes over Only Friends, komt naast Dennis steevast Myron tegen. Maar al te graag legt hij uit hoe hij dat mooie doelpunt maakte en dat zijn vader zijn held is. De beelden van de training en wedstrijd van Myron en enkele andere gehandicapte kinderen vertellen een prachtig verhaal. Ze vormen het beeld dat we van Only Friends hebben en illustreren de woorden van Dennis over zijn zoon en de sportclub.⁴

5.2 De verhaallijn, de presentatie en de personages

Centraal in deze casus staat Myron. Zijn handicap vormt het beginpunt van een verhaal dat in eerste instantie heel persoonlijk is en

4 Overigens ontstond daarnaast recentelijk kritische beeldvorming over de verhouding tussen zakelijke partners binnen de sportclub. Zie: 'Sportcentrum in Noord staat te verkommeren', www.parool.nl, 13 oktober 2012, wat illustratief is voor de complexiteit van de verhoudingen.

gaat over hulp voor het eigen kind en dat in de loop van de tijd uitgroeit tot een sociale onderneming. Niet alleen zien we in Dennis Gebbink het verzet terug dat eerder al aan bod kwam, ook zien we het belang en de betekenis van het verhaal achter de onderneming. En niet alleen van ‘het verhaal’ als een gegeven, maar juist het belang van het vertellen en daarmee construeren van het verhaal achter de onderneming. Het verhaal is er niet, maar wordt *gemaakt* – en de wijze waarop dat gebeurt, is voor veel sociale ondernemingen cruciaal. In het geval van Dennis Gebbink is het een heel persoonlijk verhaal. In beeldmateriaal dat uit de vroege dagen van Only Friends beschikbaar is, vertelt Gebbink hoe moeilijk het voor hem was om de handicap van zijn zoon te accepteren en een plek te geven. Het gaat daarin om Myron, maar vooral ook om het onvermogen van Gebbink zelf om te accepteren dat er iets mis is. Gebbink beschrijft zichzelf als ‘een gewone jongen’, die sterk en emotioneel tegelijk is. Zijn verhaal is invoelbaar en navolgbaar, en komt eerlijk en oprecht over. De kijker ziet en voelt zijn boosheid en onmacht: er is sympathie voor de vader die gewoon het beste voor zijn zoon wil. In die zin is het verhaal van Only Friends tweezijdig: we sympathiseren met de zoon, maar evenzeer met de vader. En dat het gaat om sport, is natuurlijk ook belangrijk: iedereen zou moeten kunnen voetballen, bizar dat regels van verenigingen dat in de weg staan. Zo wordt het beeld geconstrueerd van Dennis Gebbink als tragische held, die ten strijde trekt tegen soms onzichtbare en ongrijpbare vijanden – verenigingsbesturen, gemeente, andere ouders, kinderen – om ‘gewoon het beste voor zijn zoon’ te organiseren. En vanuit die inspanningen, klein begonnen op een trapveldje in Amsterdam, ontstond een groot en inmiddels professioneel georganiseerd sportcomplex voor jongens zoals Myron – en vaders zoals Dennis. Het berust in belangrijke mate op toeval, was in ieder geval geen resultaat van langetermijnplanning. Het ontstond en iedereen gunt het vader en zoon. Deels vanwege hun situatie op zich, maar vooral ook door het verhaal waarin die situatie tot hen komt. Mensen ‘snappen’ Only Friends en steunen het om die reden. De kracht schuilt niet alleen in het initiatief en in het idee, maar vooral ook in het verhaal.

In dat verhaal figureert Myron – hij is het beeld dat iedereen ziet – naast dat van zijn vader. Het verhaal en het beeld van sociale ondernemingen wordt bewust neergezet en is te duiden in termen van *de verhaallijn, de presentatie en de personages* (vergelijk ook RMO, 2003). Dat zien we ook terug bij Only Friends.

De verhaallijn

In het geval van Only Friends gaat het in de verhaallijn om de positionering van de sportclub ten opzichte van bestaande voorzieningen. Deze schieten tekort en daarom kunnen jonge gehandicapte kinderen niet sporten. Gebbink loopt tegen de barrières van ‘het systeem’ op: dingen kunnen niet omdat ze niet mogen, zonder gegronde reden. Zo is deelnemen aan een voetbalcompetitie onmogelijk (als bij de KNVB ingeschreven voetbalvereniging blijkt het hebben van een hoofdveld bijvoorbeeld noodzakelijk) en blijven om te trainen vaak alleen de onaantrekkelijke tijdstippen over, als de reguliere elftallen de velden niet meer nodig hebben. Kinderen zijn niet alleen gehandicapt, ze worden ook nog eens achtergesteld. Dat maakt dat in deze casus vooral een verhaallijn van *onrecht* te zien is: gehandicapte kinderen hebben recht op goede sportvoorzieningen en omdat die er niet zijn, moeten ze er komen. En, zo gaat de verhaallijn verder, omdat niemand – overheid noch verenigingsleven – daar kennelijk in voorziet of naar omkijkt, moet de vader het zelf organiseren. Only Friends is daarmee geen ‘leuk ding voor erbij’, maar een laatste kans voor een vader die zijn kind een gewoon leven toewenst. Only Friends is niet alleen ‘goed’ en rechtvaardig, het is ook urgent.

In restaurant *Fifteen Amsterdam* zien we op een vergelijkbare wijze het belang van een goede verhaallijn terug. Jamie Oliver was in 2002 de initiatiefnemer voor het eerste *Fifteen*-restaurant, waar vijftien kansarme jongeren uit Londen een kans kregen om in een professionele keuken te leren en te werken en zo een plaats op de arbeidsmarkt te veroveren. In 2004 is in Amsterdam het tweede *Fifteen*-restaurant geopend. Inmiddels

zijn er verschillende restaurants geopend in de *Fifteen*-formule en in al deze restaurants zijn tot nu toe 220 jongeren opgeleid tot koks die in allerlei branches werken, van televisieshows tot sterrenrestaurants. Sinds de oprichting zijn er in het Amsterdamse filiaal 42 koks afgestudeerd na een opleidingstraject van twaalf maanden. Ook voor deze restaurantformule is de verhaallijn belangrijk gebleken. In die lijn gaat het om de kansarme, sociaal onaangepaste jongere die in het systeem stevast geen echte kans krijgt, omdat hij bijvoorbeeld door de mazen van het net valt of zijn gedrag dermate ingewikkeld is dat het systeem voor hem gewoon niet in maatwerk voorziet. Die verhaallijn wordt versterkt door het steeds weer terugkerende beeld van een radeloze Jamie Oliver, die met de handen in het haar zit als hij zich voor de zoveelste uitdaging van zijn onderneming geplaatst ziet. Het is deze continue spanning die afneemt naarmate de televisieserie vordert die van het opleidingsprogramma is gemaakt. Iedere aflevering wordt het beter en dat komt – als we de verhaallijn mogen geloven – door de interventies van Jamie. Als kijker krijgen we respect voor de onderneming, de ondernemer en de deelnemers in de keuken en voor alle drie is dat respect een belangrijke ‘street credit’ die in de verhaallijn wordt opgebouwd.

De presentatie

Bij de presentatie gaat het niet alleen om de verhaallijn, maar ook om de *enscenering*. Het verhaal van *Only Friends* speelt zich stevast af op een sportveld. We zien het verhaal zich letterlijk voor ons voltrekken *Only Friends* wordt steeds neergezet vanuit een sportief oogpunt, gericht op het mogelijk en toegankelijk maken van sporten voor kinderen met verstandelijke of fysieke handicaps. Trainingspakken, voetbalhesjes, trainingsoefeningen, aanwijzingen van de coach, beelden van de wedstrijd en ouders die vertellen hoe blij ze zijn dat hun kind de mogelijkheid heeft om te sporten. We zien zo niet alleen het probleem, maar ook de eenvoud van de oplossing.

Het beeld dat wordt neergezet is sportief, ook in de omgang van kinderen met elkaar. Ze helpen elkaar opstaan na het vallen, zijn begripvol voor elkaar. Zij zijn wat we in 'gewone' sport misschien wel zijn verloren. Dat beeld wordt bovendien versterkt als steeds meer andere organisaties zich met het beeld van Only Friends verbinden. We zien de kinderen van de F1 van Ajax tijdens een oefenwedstrijdje sportief en behulpzaam in beeld: de kinderen van Only Friends kunnen niet zo goed voetballen als zij, maar de profvoetballertjes in wording leren van hen wat sportiviteit en kameraadschap is. Althans, dat is wat we zien.

Wie Only Friends bezoekt, zal dit beeld zien, maar wordt ook geconfronteerd met het beeld van een hypermodern sportcentrum dat zo mooi is en van zo'n extreem hoog kwaliteitsniveau dat de verhouding tot 'gewone' sport voor kinderen ineens scheef wordt. Maar nu naar de andere kant. Tilliften van kleedkamers naar sportfaciliteiten, temperatuurregeling en aanpasbaarheid van nagenoeg alles wat los en vast zit en een onberispelijk schone en lichte faciliteit maken dat het eenvoudig is jezelf af te vragen of dit niet overdreven is – ondanks alle begrip voor de noodzaak van een dergelijke faciliteit voor gehandicapte kinderen. Het contrast met de faciliteiten waarmee wij het doorgaans zelf in onze vrije tijd tijdens het sporten moeten stellen, is toch wel groot. De gemiddelde sportclub is niet van een dergelijk kwaliteitsniveau. Veel verenigingen verblijven in clubhuizen met achterstallig onderhoud. Bij Only Friends is daarvan niets te zien. Het is een sportclub met een uitstraling zoals die van iedere andere sportclub. En dat is dus precies de bedoeling van een sociale ondernemer.

Ook in *To serve and protect* zien we het belang van de presentatie voor de beeldvorming terug. Deze sociale onderneming is bekend geworden door de 'straatcoaches' die vanuit de onderneming in veel Nederlandse steden in het publieke domein zijn ingezet. De beeldvorming rondom de straatcoaches is altijd

belangrijk geweest en heeft de onderneming helpen groeien: straatcoaches spreken de taal van de straat, ze kennen de gebruiken, ze zijn niet van onbesproken gedrag en ontleen juist daaraan hun gezag, ze bewegen jongeren tot actie waar dat met de politie en jongeren- en welzijnsorganisaties niet meer lukt. De presentatie die bij dit beeld past, is ook steeds dezelfde. Straatcoaches zijn grote, stevige kerels, met een strak gezicht dat geen tegenspraak duldt, in een donkere jas met daarop het woord straatcoach. In de presentatie zijn ze ook steeds te zien in achterstandswijken, in verloederde parken of matig onderhouden pleinen. Zij zijn actief daar waar wij ons voorstellen dat de problemen ook echt ontstaan. Een groep hangjongeren kan in de presentatie van het beeld dan ook niet ontbreken.

De personages

Het verhaal van Only Friends wordt steeds verteld door Dennis Gebbink, maar het verhaal komt tot leven door de aanwezigheid van Myron. Dennis is een gewone Amsterdammer, die ook steeds in zijn trainingspak in beeld is. Hij is gewoon een man die van voetballen houdt, een normale jongen. Hij verpersoonlijkt het normale menselijke waarmee iedereen zich kan identificeren. Zijn zoon belichaamt fysiek de handicap die we in beeld krijgen. De aandoenlijke onhandigheid bij het rennen en schieten blijft hangen na het zien van de beelden. Het onfortuin wordt zichtbaar, maar gelijktijdig met de prachtige voorzieningen die Only Friends biedt om hiermee om te gaan. We zien niet alleen het probleem, maar ook de oplossing. We zien niet de berusting, maar juist de actie. En die lijkt niet ver weg en onbereikbaar, maar juist dichtbij en relatief eenvoudig te ondersteunen: door te doneren, actief te worden of een andere kleine interventie kunnen we helpen (vergelijk bijvoorbeeld De Boer & Brennecke, 2009).

Het belang van de personages in het vertellen van het verhaal zien we ook terug bij *Valid Express*. Om haar gehandicapte broer, die geen werk kon vinden op de reguliere arbeidsmarkt, aan het werk te helpen is Nicolette Mak een koeriersbedrijf begonnen dat inmiddels met 60 medewerkers ruim 600 klanten bedient. Het verhaal rondom *Valid Express* is gebouwd op de broer van Nicolette Mak en op haarzelf. De broer blijft daarin steeds naamloos, hij is altijd de broer. Hij is dichtbij, familie, persoonlijk en dus belangrijk. Voor het vertellen van het verhaal is zijn naam ook niet belangrijk; het gaat om wat hij verpersoonlijkt en wat hij als zodanig betekent voor de organisatie. Nicolette Mak is stevast de persoon die het verhaal vertelt. En het verhaal werkt, omdat zij het vertelt en daarin niet zichzelf, maar haar broer centraal stelt.

De beeldvorming rond Only Friends zien we ook bij veel andere sociale ondernemingen. Soms bedoeld en strategisch, soms ‘natuurlijk’ en vanzelf. Daartoe uitgelokt door een omgeving die hen hierover voortdurend bevraagt (‘wat bezielt zo iemand, waarom zouden wij dit steunen?’) zetten sociale ondernemers hun boodschap duidelijk en geloofwaardig neer, op een manier waarop de ontvanger emotioneel wordt geraakt. En die boodschap motiveert tot actie (zoals participatie of een gift), die er vaak in een hapklare brok wordt bijgeleverd. Mensen kunnen iets doen en ze weten wat ze willen. Mensen worden niet alleen geraakt, maar ook geactiveerd. Sociale ondernemingen tonen niet alleen het ongeluk, maar juist ook het vermogen van individuen om daar iets aan te doen.

5.3 In relatie tot de overheid

Door krachtige strategieën met een heldere *verhaallijn*, overtuigende *presentatie* en op de juiste plaats gezette *personages* brengen sociale ondernemers hun doelstellingen overtuigend voor het voetlicht. Zij

slagen erin het onfortuin van een doelgroep – en soms ook van zichzelf – te ‘branden’ en te vermarkten. Ze verminderen daarmee het onfortuin, maar hebben daar tegelijk een persoonlijk en financieel belang bij. Dat zorgt voor een moreel dilemma. Ze hebben gewin bij het tonen van ongeluk. Ze tonen het ongeluk bewust, ensceneren hun optredens zodat extra goed zichtbaar is wat er mis is. Om het onvriendelijk te zeggen: *ongeluk verkoopt*. Of het nu gaat om gehandicapte kinderen die niet kunnen sporten bij gebrek aan faciliteiten, om bijstandsgerechtigden die van die bijstand niet kunnen rondkomen en daarom met voedselpakketten geholpen moeten worden. Of om vereenzamende mensen in achterstandswijken die geholpen moeten worden met het aanknopen van (nieuwe) sociale contacten, om asielzoekers die jarenlang alleen maar stilzitten in centra zonder dat zij kunnen werken aan hun eigen ontwikkeling en een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving, of om bijzondere doelgroepen zoals doven, gehandicapten en achterstandsjongeren met verminderde vooruitzichten op de arbeidsmarkt, steeds gaat het om doelgroepen die we in algemene zin minder geprivilegieerd achten.

Voedselbanken die zich ontwikkelen tot een succesvolle franchise-formule, Resto’s VanHarte, die mensen in wijken bijeenbrengen met een restaurantformule, en Stichting De Vrolijkheid, die probeert asielzoekers een meer actieve rol in de samenleving te laten spelen, zijn stuk voor stuk voorbeelden van ondernemingen en initiatieven die het ongeluk van mensen als uitgangspunt nemen en dat oprecht willen verminderen. En de wijze waarop de verkoop plaats heeft (c.q. het doel van de organisatie als legitiem en behartigenswaardig wordt neergezet), is steeds dezelfde: door het in beelden zichtbaar maken van het ongeluk, door het laten vertellen van het verhaal door de personen die het zelf beleven en het laten zien van die personen in hun natuurlijke omgeving. Het ongeluk wordt deel van het merk, de tragiek wordt eerst ten volle verbeeld, om daarna ten dele opgelost te worden. Daarmee zien we vaak meer dan we eigenlijk zouden willen, we worden dieper geraakt dan ons lief is. Dat zorgt

voor beweging, maar werpt ook de vraag op of het niet wat minder kan (vergelijk ook met Van Venetië en Luikenaar, 2006).

Het gegeven dat sociale ondernemingen de *medialogica* benutten en *verhaallijn*, *presentatie* en *personages* strategisch inzetten, heeft twee kanten. Aan de ene kant is het van waarde voor de ontwikkeling van de onderneming en voor het verwerven van middelen om activiteiten uit te voeren die het leed van de doelgroep verminderen. De invoelbaarheid, navolgbaarheid en herkenbaarheid maken dat mensen zich met de sociale onderneming vereenzelvigen. Het zichtbare en invoelbare leed is nodig om hen te activeren en daarvoor zijn beeldende strategieën en methoden beschikbaar. Aan de andere kant zijn het vooral de grote en toch meer bekende sociale ondernemingen die profijt hebben van de mediastrategie. De kleine en minder bekende sociale ondernemingen hebben aanzienlijk minder exposure en kunnen er dus ook minder van profiteren. En hoewel mensen bij het voelen van leed en schuld tot veel bereid zijn, is er mogelijk een grens aan de markt voor ongeluk. Zoals goede doelen ervaren, ontstaat er concurrentie om steun en betrokkenheid; zo is het goed mogelijk dat sociale ondernemingen eerst steun en aandacht wegtrekken van de goede doelen verder weg, om vervolgens met elkaar in concurrentie te treden. Only Friends concurreert dan met het Rode Kruis, het Leger des Heils en uiteindelijk misschien wel met andere voorzieningen voor gehandicaptensport. Of met heel andere voorzieningen. Het is interessant om te zien hoe de beeldenstrijd die uit de mediastrategieën van sociale ondernemingen naar voren komt, zich ontwikkelt.

Voor de overheid schuilt er nogal wat dubbelzinnigheid in de vraag hoe zich te verhouden tot die mediastrategie waarvan sociale ondernemingen gebruikmaken. Het ligt voor de hand dat juist de sociale ondernemingen met veel exposure en een duidelijk gezicht in staat zijn om meer zelfstandig en zonder hulp van de overheid middelen te verwerven. Gelijktijdig ligt het voor de hand dat juist deze sociale ondernemingen vanuit de binnen de overheid gangbare praktijk

van 'backing winners' (subsidiëren van initiatieven met bewezen resultaten) op ondersteuning kunnen rekenen. Only Friends krijgt inmiddels steun vanuit de gemeente, voor een deel ook omdat het succesvol is gebleken in het verwerven van middelen uit de markt en de gemeenschap. Juist de meer onbekende initiatieven die nog groeien en nog minder bewezen successen hebben, kunnen ook de steun van de overheid goed gebruiken. Gelijktijdig is een positieve beeldvorming geen bewijs voor een goede of succesvolle aanpak van de maatschappelijke problematiek. Zeker wanneer het primaire proces in sociale ondernemingen zich buiten het blikveld van de overheid en zonder publiek toezicht voltrekt, is het lastig voor de overheid om een gepaste verhouding tot sociale ondernemingen te kiezen.

Daar komt nog eens bij dat sociale ondernemingen door mediastrategie reclame maken voor zichzelf, maar daarmee tevens iets zeggen over de overheid. Het leed dat in beeld komt, leidt tot sympathie voor het individuele geval, maar ook tot boosheid over het systeem. Terwijl de verhaallijnen en beelden in de media vaak vanuit de overheid gezien ook een andere kant hebben. De gemeente heeft wél gesproken met de ondernemer, maar hij of zij kwam (als patiënt, ouder, getroffene) niet verder. De wethouder wilde wel, maar het zou betekenen dat andere nog schrijnendere gevallen minder zouden krijgen. En let wel, overheidshandelen is het gevolg van politieke besluitvorming. Het gaat dus om boosheid over zaken waarvoor een politieke meerderheid was. In zekere zin ontstaat ondernemerschap in de randen van zaken waarvoor we zelf hebben gekozen. Het is voor de overheid moeilijk om zich te verweren: wie kan voor de camera beweren dat gehandicaptensport geen overheidstaak is, als we net gezien hebben hoe geweldig het effect ervan is. De uitdaging voor de overheid bestaat erin dat sociaal ondernemerschap hier niet zozeer is wat er in de onderneming gedaan wordt, maar hoe de profilering van de onderneming direct of indirect ten koste gaat van de reputatie van en het vertrouwen in de overheid. Daartoe dient de overheid zich te verhouden.

Die verhouding van de overheid tot de bewuste beeldvorming door sociale ondernemers geven we hierna nog iets preciezer weer. Niet iedere beeldvorming is immers gelijk en de doelstellingen die met beeldvorming worden nagestreefd, kunnen verschillen.

Tabel 6 Beeldvorming van sociaal ondernemerschap

Doelstelling beeldvorming	Nadere uitwerking	Uitdaging voor de overheid
Protest	De beeldvorming activeert. Ze vergroot het ongeluk uit en brengt het over het voetlicht als gevolg van gebrekkig overheidsoptreden of het falen van het systeem.	De omstandigheden nodigen uit om het beeld te weerleggen, maar de uitdaging ligt erin om niet de vijand te worden van het goede. Bovendien maakt ontkenning het beeld ook meer ‘waar’. Hoe gezaghebbend afstand nemen?
Profilering	De beeldvorming maakt de kwestie klein en geeft door de presentatie en de positionering van personages vooral gezicht aan de kwestie.	Aangezien de omstandigheden uitnodigen dit beeld vooral als incident te beschouwen, ligt de uitdaging erin de taal van de straat en de taal van de staat te verbinden. Het incident niet afdoen, maar opnemen en verder brengen.
Lobby	De beeldvorming berust erop dat anderen (zoals ambassadeurs van de sociale onderneming) in positie worden gebracht om het verhaal te vertellen. Zo worden steun en fondsen verworven.	Aangezien de omstandigheden uitnodigen om vooral toegankelijk te zijn in de richting van bekende Nederlanders die zich inspannen voor goede zaken, ligt de uitdaging erin weerstand te bieden aan cliëntelisme.

Voor de overheid brengt de bewuste beeldvorming door sociale ondernemers groot ongemak met zich mee. De beeldvorming wil steeds doen geloven dat ondernemers een bepaalde publieke taak beter uitvoeren dan de overheid en dat niet alleen: het falen van de overheid is er de oorzaak van dat de publieke ondernemer nu in een gat springt. 'Goed dat het gebeurt, maar eigenlijk zou het niet nodig moeten zijn!' De overheid kan uitsluitend proberen om de keerzijde te laten zien en het tegenovergestelde te benoemen: 'Het systeem werkt voor de meeste mensen prima, maar uitzonderingen zijn er altijd en de sociale bijdrage van een sociale onderneming is mooi, maar ook weer niet al te groot.' Dergelijke verweren zijn niet sterk, omdat overheden dan figureren in het verhaal van de sociale ondernemers. Zij kunnen uitsluitend reactief en in de verhaallijnen van anderen opereren en komen amper toe aan hun eigen verhaal (zie ook Van der Steen e.a., 2010). Zo komt de overheid in de voor de sociale onderneming benodigde beeldvorming vaak in een verdacht verhaal terecht: onvermogen, tegenwerking, afstand, gebrek aan kwaliteit of aan zorg. Met als belangrijke vraag hoe de overheid zich daartoe dient te verhouden: er tegen ingaan, negeren, falsificeren of laten begaan? En tegelijkertijd komen diezelfde sociale ondernemers op momenten langs om samen met de overheid oplossingen te zoeken voor problemen die ze hebben. Only Friends vertelt bij herhaling het verhaal van de achterblijvende overheidsvoorzieningen, maar tegelijkertijd draagt de gemeente inmiddels de kosten voor het beheer en de exploitatierisico's.

Deel II

Het sociale

ondernemerschap

en de sociale

onderneming

HOOFDSTUK 6

BOTSENDE LOGICA'S

6.1 Buurt in beeld

Een onveilige oversteek, een steeds weer overvolle prullenbak of bouwafval dat maar niet wordt opgeruimd. Dit zijn voorbeelden van situaties die in de buurt tot irritatie leiden, hoewel ze eenvoudig opgelost kunnen worden. In iedere buurt kan wel iets worden verbeterd. Verbeterdebuurt.nl is een initiatief dat beoogt burgers te laten participeren bij het verbeteren van de eigen buurt. Verbeter de buurt is een digitaal platform dat burgers in de gelegenheid stelt om problematiek in de buurt en ideeën over de buurt in een digitale kaart op internet te *markeren*. Het initiatief biedt een antwoord op het feit dat het meldproces van een gemeente een interactie behelst tussen alleen een enkele burger die melding van iets maakt en de gemeente. Verbeterdebuurt.nl brengt burgers met meldingen met elkaar in verbinding. Iedere burger kan alle meldingen bekijken, erop stemmen en reageren. Bovendien verlaagt de website de drempel voor mensen om iets te melden. Voor de gemeente vormt de website een indicator van wat er zoal leeft in een bepaalde buurt en voor welke mogelijke oplossingen draagvlak bestaat.

De Stichting Verbeter de Buurt is begonnen met een subsidie van 12.000 euro (een starterssubsidie van het 'fonds digitale pioniers'). Toen de stichting vervolgens een applicatie wilde ontwikkelen voor smartphones, heeft zij een extra subsidie ontvangen van 6.000 euro. Naast de subsidies heeft de stichting twee prijzen gewonnen; het prijzengeld is volledig geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van

het sociale platform. Inmiddels is – om de stichting levensvatbaar te houden – een nieuwe inkomstenbron aangeboord. Tegen betaling kunnen gemeenten de informatie van het platform afnemen om hiermee inzage te krijgen in wat burgers vinden van de buurt en voor welk beleid draagvlak is. De stichting heeft op dit moment een paar betalende gemeenten als klant en blijft de diensten aanbieden.

6.2 Tussen ondernemers en overheden

De logica van een sociale ondernemer en de logica zoals die bij de overheid doorgaans aanwezig is, botsen met elkaar. De logica van de overheid is daarbij doorgaans dat na een startsubsidie het initiatief verder ‘self-supporting’ dient te zijn. Zo worden stimuleringsregelingen, bijvoorbeeld microkredieten, vormgegeven door de verstrekking van startsubsidies en kunnen startende ondernemers belastingvoordelen krijgen in de vorm van een startersaftrek bij de inkomstenbelasting. De rol van de overheid zit vooral in de startfase in het op gang brengen en aanjagen van initiatief. De sociale ondernemer denkt precies andersom. De overheid dient zich juist tijdens de start niet met initiatieven te bemoeien, maar wanneer professionalisering nodig is en continuïteit van eigenaarschap belangrijk wordt, is het maar wat handig om verantwoordelijkheid over te dragen aan of te leggen bij de gemeente. Veel sociale ondernemingen blijken bovendien uiteindelijk niet robuust genoeg om zonder overheids-subsidie te overleven. Althans, het is ongemakkelijk als dat gebeurt. Voor de overheid is het bovendien ingewikkeld om de handen af te trekken van een initiatief dat goed loopt, ook als dat formeel wel de beleidslijn is. Overheid en onderneming kunnen vaak niet met, maar ook niet zonder elkaar. Ze hebben elkaar nodig, maar houden ook afstand van elkaar. In het geval van Verbeterdebuurt.nl valt op dat vanuit de overheid een kleine incentive komt, die de ondernemer in dit geval ook mede gebruikt om zijn onderneming op te zetten. Na verloop van tijd, als de applicaties dan zelf moeten draaien, zal de ondernemer toch weer op zoek moeten naar andere middelen.

Aangezien de burger voor deze dienst niet zal betalen, ligt het toch voor de hand om naar de overheid te kijken. Dit keer niet in de vorm van een subsidie, maar in de vorm van een betaaldienst. De overheid gaat dan als afnemer betalen voor wat het eerst subsidieerde.

De botsende logica's hebben ingewikkelde gevolgen en leiden tot ongemak. De overheid ziet dat initiatieven zich voltrekken op beleids-terreinen waarvoor de overheid verantwoordelijkheid draagt, maar de overheid heeft er geen zeggenschap over. De sociale onderneming die geen toestemming vraagt, zich niet richt naar beleidsprioriteiten en in de politieke arena geen verantwoording aflegt, wordt dan al snel lastig, hoe mooi het initiatief ook is.

Sociaal ondernemerschap voltrekt zich doorgaans buiten het blikveld van de overheid. Zij gaat er niet over, maar wordt er op diverse (vaak door de ondernemers gekozen) momenten mee geconfronteerd. Als en voor zover er al een rol van de overheid nodig is of door de overheid zelf nodig wordt geacht, botst die met de rol die sociale ondernemers vanuit hun eigen logica voor de overheid zien. In tabel 7 geven we dat weer.

Tabel 7 Logica van overheid en ondernemer

Aspect	Logica overheid	Logica ondernemer
Betrokkenheid van de overheid	Nodig bij de start van het initiatief, om het van de grond te krijgen	Nodig als het initiatief draait en verduurzaamd moet worden
Rol van de overheid	Selecteren en kiezen welke initiatieven kansrijk zijn	Volgen van en aansluiting zoeken bij de eigen initiatieven
Focus van de overheid	Stimuleren, uitlokken en op gang helpen	Bijspringen en waar nodig overnemen
Tijdpad van overheidsrol	Na enkele jaren begeleiden loslaten en terugtrekken	Na enkele jaren zelfstandigheid oppakken en vasthouden

Deze botsende logica's zijn in het bijzonder relevant, omdat verschillende media in het recente verleden hebben bericht over het feit dat veel sociale ondernemingen de eerste drie jaar van hun bestaan niet overleven. De klassieke rol die past bij de logica van de overheid om in de beginfase een bijdrage te leveren en het opstarten van ondernemingen te ondersteunen, past in de praktijk dus niet bij de behoeftes van sociale ondernemers. Juist wanneer het ondernemen lastiger wordt na het opstarten van de onderneming en de initiële successen, ligt een rol van de overheid voor de hand.

Een voorbeeld van sociaal ondernemerschap dat vooral in een latere fase door de overheid (als klant) wordt gefinancierd, zien we bij *Work2*. Dit re-integratiebedrijf stelt zich niet alleen tot doel werkzoekenden naar de arbeidsmarkt te begeleiden, maar biedt daarnaast aan de werkzoekenden uitgebreide mogelijkheden voor begeleiding en coaching en aan de werkgevers de garantie om na plaatsing bij de ontwikkeling van de medewerker betrokken te blijven. Zowel de werknemers als de werkgevers zijn klanten van *Work2*. Van de gemeente ontvangt de onderneming een vergoeding voor iedere geplaatste werkzoekende. De volwassen onderneming wordt zodoende deels gefinancierd door de overheid; niet als subsidiënt, maar als afnemer van diensten.

Het gegeven dat de overheid soms zowel aan de voorkant (bij de start) als aan de achterkant (bij groei en consolidering) van een sociale onderneming financieel betrokken is, brengt nog een ander probleem met zich mee. De overheid financiert dan niet alleen de start van de onderneming, maar (deels) ook de groei. En daarvoor komt niet zozeer dankbaarheid terug, maar vaak juist steeds meer verbale en expliciete verwijdering. Sociale ondernemingen groeien mede dankzij overheidssubsidie, maar hun marketing bestaat in belangrijke mate uit het expliciteren en vaak ook uitvergroten van

de tekortkomingen van de overheid. Daar komt bij dat sommige sociale ondernemers ook feitelijk ondernemen op écht publiek geld, bijvoorbeeld door in de zorg PGB-rugzakjes aan te spreken. Hun onderneming rust dan op het slim omgaan met risico's die in het collectieve arrangement worden verevend. Zo is een veelgehoorde kritiek op de Thomashuizen dat uiteindelijk als de aandoeningen zwaarder worden, de hoogste kosten vallen bij de normale instellingen en ziekenhuizen. Terwijl die deels wel verwerkt zijn in de tarieven die de Thomashuizen kunnen rekenen in de periode dat de zorg nog relatief beperkt is. En zo zijn er talrijke voorbeelden te noemen van sociale ondernemingen die niet alleen floreren doordat ze anders en beter werken, maar ook omdat ze de financieringssysteem strategisch weten te bespelen. Met goede resultaten voor hun klanten, maar met negatieve resultaten voor de collectiviteit. Dat is geen kritiek op de sociale ondernemers en hun ondernemingen, maar duidt een inherent probleem van de voortschrijdende praktijk van sociaal ondernemerschap voor de collectieve arrangementen aan. De eenvormige en geregelde solidariteit waarop de collectieve arrangementen gebouwd zijn, wordt door sociale ondernemingen uitgehold. Vaak wordt dat probleem gebruikt als argument om sociaal ondernemerschap te verbieden. Wij zien het eerder omgekeerd: het is nodig dat collectieve arrangementen zich aanpassen aan de praktijk van groeiend sociaal ondernemerschap.

Daarnaast valt op dat om een kleine sociale onderneming te laten groeien ook bekendheid van dat initiatief belangrijk is. Verbeterdebuurt.nl kan alleen maar groeien als het zowel onder gemeenten, maar vooral ook bij burgers bekend is en daar de naam krijgt ertoe te doen. Als burgers meer meldingen maken en zich actiever op het platform begeven, wordt het voor gemeenten aantrekkelijker om de betaaldienst af te nemen. Naarmate meer gemeenten de betaaldienst gaan afnemen en burgers weten dat gemeenten ook daadwerkelijk iets gaan doen met de informatie die erop is geplaatst, wordt het voor hen aantrekkelijker zich actief op het platform te begeven. Vanzelfsprekend werkt deze vicieuze cirkel niet alleen in positieve richting.

Om die bekendheid te genereren zijn prijzen zoals deze ook door Verbeterdebuurt.nl zijn gewonnen, gewoon een nuttige bijdrage.

Bij sociaal ondernemerschap ligt het initiatief voor publieke waarde bij de ondernemer en de samenleving. De eenvoudige gedachte is dan al snel dat ondernemers de kosten en het risico geheel zelf dragen en de overheid geen kosten heeft. Publieke waarde komt dan zonder kosten voor de overheid tot stand. De overheid kan dan besparen zonder dat ze zelf ingrijpend hoeft te hervormen en de lagere kosten gaan gepaard met onveranderde publieke waarde. Maar zo eenvoudig is het niet. Overheden participeren indirect op allerlei manieren in sociale ondernemingen: ze financieren, subsidiëren, nemen af, dragen risico en staan soms garant voor eventuele schade.

Een misschien enigszins verdeckte manier van overheidsfinanciering van sociale ondernemingen zien we bij *Stichting Chu Shin*. Het belangrijkste verkoopproduct van deze stichting – die zich tot doel stelt om iedereen met een hulpvraag te helpen – is aandacht. Vanuit de stichting worden verschillende diensten aangeboden, waaronder agressie- en weerbaarheidstherapie. De stichting wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door de hulpbehoevenden zelf vanuit bijvoorbeeld hun PGB. Daarnaast verkoopt de stichting voor extra inkomsten het brandhout dat rondom de boerderij van de stichting wordt gekapt. Op dit moment krijgt de stichting geen subsidie. Via het PGB heeft echter – weliswaar indirect – publieke financiering van deze sociale onderneming plaats. Chu Shin is daarmee exemplarisch voor veel sociale ondernemingen, die gebruikmaken van bestaande gelden om voorzieningen aan te bieden.

6.3 In relatie tot de overheid

De praktijk van sociaal ondernemerschap is dat de overheid uiteindelijk in belangrijke mate de activiteiten financiert. Het gaat vooral om het verleggen van kosten naar een ander moment en naar andere posten. Deze praktijk kan op twee manieren worden geïnterpreteerd. Aan de ene kant is te waarderen dat zelfstandig ondernemerschap mogelijk is, los van de overheid en op publieke thema's. De toestroom van mensen die van de diensten van de sociale ondernemer gebruikmaken, laat bovendien zien dat initiatieven toegevoegde waarde hebben. Het idee is dan dat voor min of meer hetzelfde geld, of wat minder, sociale ondernemingen in staat zijn om een betere dienst of product te leveren. De Logeerboot hoeft geen besparing van kosten te zijn, als de cliënten er tevreden mee zijn, heeft dat op zichzelf ook waarde. En vanuit de businessmodellen die ze ontwikkelen, ontstaan weer nieuwe diensten, die op termijn mogelijk wel tot besparing leiden. Zo biedt sociaal ondernemerschap een nieuw perspectief op kwaliteit en kostenbesparing, dat afwijkt van de continue druk op de kwaliteit van overheidsdienstverlening én de eveneens continue opwaartse druk van de kosten ervan.

Aan de andere kant lijken de overheid en sociale ondernemers vooral ook niet in staat om tot complementaire strategieën te komen. Beide blijven in de praktijk opereren vanuit de eigen logica's (paradigma's bijna), waardoor het heel begrijpelijk is dat sociale ondernemers in de beginperiodes vooral weinig met de overheid van doen willen hebben en weinig inmenging zullen tolereren. Ook is het heel begrijpelijk dat de overheid juist in de beginfase wil participeren, omdat op dat moment politieke voorkeuren en democratische verantwoording nog een rol kunnen spelen. Blijkbaar lukt het echter niet om deze twee werelden duurzaam met elkaar te verbinden.

Hoe zien de verschillende stadia van een sociale onderneming eruit en welke rol speelt de overheid in die verschillende fasen? Ondernemingen doorlopen een levenscyclus. Het begint met een innovatie

(het ontstaan van de sociale onderneming), dan volgt groei (toename van de organisatiegrootte, het bereik en de productie van de onderneming), volwassenheid (consolideren en het bereiken van de maximale omvang van de onderneming), waarna in de regel op termijn ook verzadiging, krimp en soms ook beëindiging van de onderneming optreedt (verzadiging van de markt en overproductie, die leiden tot inkrimpen van de onderneming). In elk van die fasen zijn andere vormen van overheidsmiddelen in de sociale onderneming aan de orde en zijn de ondernemers voor hun gevoel geholpen met andersoortige ondersteuning. En steeds gelden er ook voor de overheid andere afwegingen en belangen, die in de regel afwijken of slechts ten dele overlappen met de wensen en belangen van de ondernemers.

In de eerste fase ontstaat de sociale onderneming. De innovatieve ideeën voor verbeteringen worden in praktijk gebracht en de vaak dan nog kleine doelgroep profiteert ervan. Het is deze eerste, prille fase van de sociale onderneming waarin ondernemers vooral zelf investeren. Het is hun droom en hun doelstelling om een bijdrage te leveren aan het oplossen van bepaalde sociale kwesties en dat te doen in situaties waarin zij het zich kunnen veroorloven geen andere werkzaamheden te hoeven verrichten om in hun levensonderhoud te voorzien. Omdat het initiatief klein is, kan dat ook nog; ondernemers kunnen een periode in hun leven tijd nemen voor de ontwikkeling, interen op hun reserves en in hun persoonlijke netwerk ondersteuning zoeken. Passend bij de logica van ondernemers (versus die van de overheid) is het juist in deze fase voor ondernemers lastig om overheidsinvloed te accepteren of een goedbedoelde handreiking aan te nemen. Zelf doen, is dan het devies. Tegelijkertijd is het voor de overheid juist in deze fase gemakkelijk om te ondersteunen. De wensen en behoeften zijn klein, net als de risico's. 'Klein geld' kan grote gevolgen hebben, juist in deze eerste periode. Tegelijkertijd is het voor de overheid lastig om ondernemers in deze vroege fase te vinden en te bereiken. Ook blijkt het voor overheden ingewikkeld om kleine bedragen uit te geven: dat moet doorgaans

volgens dezelfde regels en procedures als grote bedragen en dat past slecht bij de aard van het te financieren initiatief. Daarbij komt ook de complicatie van het uitstellen van het inhoudelijke oordeel over het initiatief. De kern van innovatie en ondernemerschap is dat er iets wordt geprobeerd – en dat het iets anders is dan wat al gedaan wordt. Meedenken en ondersteunen krijgen al snel de vorm van overnemen en dat is het laatste waar ondernemers in deze fase op zitten te wachten. Ze zijn zich aan het vrijvechten van het systeem. Ze willen loskomen en zijn terughoudend – en vaak afhoudend – voor overheidsbemoeienis. Paradoxaal genoeg ook als deze hen in deze fase verder zou kunnen helpen. In potentie zijn de raakvlakken in deze periode heel groot, maar in de praktijk vaak heel beperkt. Overheid en ondernemer zouden elkaar juist in deze periode goed moeten kunnen vinden, maar ze vinden elkaar in de praktijk vaak slecht.

Ook in de daaropvolgende fase, die van groei, zijn sociale ondernemers doorgaans het liefst zelf aan zet. Het is een fase die zich andermaal kenmerkt door paradoxen. Sociale ondernemers zijn graag zelf aan de bal, terwijl ze ondertussen wel zoeken naar geld en financiering. En met geld en financiering gaan maar al te vaak verplichtingen samen: verplichtingen in termen van governance, maar ook in termen van invloed voor derden. De overheid wordt dan ook maar al te graag verwelkomd als geldschietster, terwijl zij inhoudelijk en waar het gaat om invloed en sturing op afstand wordt gehouden. In de praktijk is de groeifase er ook een die bestaat bij de gratie van het eindbeeld. ‘Dit wordt heel groot’ zou als uitspraak de ambities van menig sociale ondernemer kunnen samenvatten, daarmee implicerend dat het toch vooral nu zaak is om in te stappen en mee te doen (vooral financieel). En in zekere zin is juist ook dat verhaal over het eindbeeld hetgeen de onderneming succesvol maakt. Of beter gezegd, het vertrouwen in de ondernemer om dat eindbeeld te realiseren maakt het verschil. Met dat vertrouwen ontstaat een vliegwiel dat de onderneming doet groeien. Een kansrijke toekomst vertaalt zich in vertrouwen wat leidt tot meer investeringen, waar-

door de onderneming groeit en de toekomst alleen maar kansrijker wordt. Alleen door dat vliegwiel op gang te brengen en steeds sneller te doen draaien, groeit een sociale onderneming uit tot een succes.

Wanneer de groei begint af te vlakken en professionalisering en verplichtingen richting partners, sponsors en subsidieverstrekkers ertoe leiden dat de organisatie volwassen wordt, begint ook een grotere rol voor de overheid meer voor de hand te liggen. In veel sociale ondernemingen komt dat moment relatief snel. Doordat zij lokaal georganiseerd zijn en zich richten op kleine of specifieke doelgroepen, is de markt klein en snel verzadigd. Dat vergroot de kans dat sociale ondernemingen na de innovatie- en groeifase snel in de problemen komen. De markt is te klein en de organisatie blijft te kwetsbaar, omdat zij doorgaans draait op één of enkele professionele en verder veelal vrijwillige krachten. Dan wordt duidelijk dat het initiatief te specifiek was voor bredere toepassing, dat het onvoldoende lukt om los te komen van de inzet van de initiatiefnemer of dat er andere initiatieven zijn die het 'marktaandeel' overnemen. Dat laatste kan overigens ook gebeuren als de overheid het gat waarin de sociale ondernemer opereert 'sluit' en daarmee zelf de vraag naar de sociale onderneming afsnijdt.

De rol voor de overheid is in deze fase van een sociale onderneming dus niet om geld te geven voor de exploitatie van de sociale onderneming (hoewel dat in sommige gevallen wenselijk zou kunnen zijn). De opgave ligt er veel meer in sociale ondernemingen te ondersteunen in het *vergroten* van hun markten (bijvoorbeeld door te helpen succesvolle praktijken ook naar naburige gemeenten te brengen) of in het *verkleinen* van hun kwetsbaarheid (bijvoorbeeld door ambtenaren in een ondersteunende rol ook daadwerkelijk te laten meewerken in sociale ondernemingen of door ze te verwijzen naar investeringsvehikels die sociale ondernemingen helpen te groeien). Beleid voor de ondersteuning van sociale ondernemingen kan zich dan richten op de fase na de initiële start en groei, waarin de sociale onderneming door zijn scope en omvang kwetsbaar wordt. De prak-

tijk laat zien dat de sociale ondernemingen die na de initiële start de grenzen van de gemeente waarin zij zijn ontstaan overschrijden en ook in andere gemeenten actief worden, vaker succesvol zijn en duurzaam blijken. Zoals bijvoorbeeld de Thomashuizen en de Resto's VanHarte.

Overheidsparticipatie in financiële zin kan vele vormen aannemen. In tabel 8 geven we dit weer zonder daarmee te willen suggereren dat iedere sociale onderneming hierin een vast pad volgt of dat er geen andere (private) bronnen voor de financiering van sociale ondernemingen zijn.

Tabel 8 Complexiteit van financiële bijdragen van de overheid

Fase	Bijdrage overheid	Complexiteit van die bijdrage
Ontstaans-fase	Startsubsidie en innovatiebudgetten	Blijvend noodzakelijk als geen andere financiers worden gevonden
Groeifase	Persoonlijke financieringsbudgetten en diensten afnemen	Met publiek geld de publieke voorzieningen concurreren
Volwassen fase	Garanties afgeven en exploitatietekorten aanzuiveren	Blijvend risico voor de publieke sector
Afbouwfase	Afbouwsubsidie en overname	Financieren van falen

HOOFDSTUK 7

GEEN AMBITIES ZONDER GELD

7.1 Consumenten voor sociale ontwikkeling

Return to Sender heeft als doel zich te ontwikkelen tot een winstgevend en toonaangevend merk dat een markt biedt aan producenten uit de armste regio's van de wereld. De winst die de organisatie hiermee genereert, investeert zij in duurzame ontwikkeling van deze regio's. De organisatie is een initiatief van Katja Schuurman en Tessa Vos. Samen met Maarten van Huijstee hebben zij Return to Sender in 2006 opgericht. De dagelijkse organisatie van de stichting bestaat uit twee vaste medewerkers. Naast het ondersteunen van mensen in ontwikkelingslanden is het doel van het drietal om consumenten in Nederland kwalitatief goede, maar vooral ook bijzondere producten aan te bieden. De producten zijn 'mooi' en hebben elk een uniek verhaal. De producten die worden verkocht, worden door de organisatie ingekocht bij lokale producenten in ontwikkelingslanden onder de voorwaarden van Fair Ondernemerschap. De organisatie verkoopt de producten op de Nederlandse markt. Door deze alternatieve manier van ontwikkelingshulp hoopt de organisatie bij te kunnen dragen aan een betere toekomst voor de producenten en hun families. Door een grotere nadruk op branding en op de achterliggende business gaat deze sociale onderneming voorbij aan het geitenwollensokken en linksehobby-imago dat toch al snel aan ondernemingen zoals deze kleeft.

Return to Sender onderhoudt een partnerschap met HEMA. HEMA koopt producten van Return to Sender in en brengt deze in haar winkels op de markt. In 2006 was de Return to Sender-collectie beperkt, maar inmiddels is deze uitgegroeid tot een continue stroom van producten die in 355 HEMA-filialen worden verkocht. Naast de verkoop van de producten deelt HEMA haar kennis van productontwikkeling, design en modetrends met de producenten. Naast HEMA kan Return to Sender onder andere Boer en Croon, Achmea, Butterfly Works en CBI tot haar partners rekenen.

De winst die Return to Sender maakt door de verkoop van de producten, wordt op twee manieren geïnvesteerd in de armste gebieden van de wereld. De eerste is de ondersteuning van individuele producenten. Dit gebeurt door middel van bijvoorbeeld het verbeteren van de productkwaliteit, het versterken van de organisatie en daarmee voldoen aan de internationale standaarden en het verbeteren van de markttoegang. Daarnaast investeert Return to Sender in educatieve projecten. Het doel van deze projecten is om mensen in de gelegenheid te stellen een eigen inkomen te creëren. Dit gebeurt door het aanbieden van vakopleidingen, trainingen en onderwijs aan kinderen.

7.2 Uit een ander vaatje tappen

Return to Sender is een voorbeeld van een sociale onderneming die goede en mooie dingen doet, ver weg van huis en ons daarbij betreft. Door de producten te kopen die in den vreemde op een eerlijke en duurzame manier worden gemaakt – en hier onder een hip label en door een bekende Nederlandse onderneming worden verkocht – kunnen we bijdragen. Ons geld gaat naar een nobele zaak, die ook echt behartigenswaardig is. Het is daarmee echter ook meteen verloren voor de nobele en goede zaken die in eigen land plaatsvinden. Daarmee zeggen we niet dat initiatieven als Return to Sender slecht zijn of van ondergeschikt belang zouden moeten zijn aan initiatieven

dichter bij huis. We merken alleen op dat de investeringen in andere landen niet ten goede komen aan sociale ondernemingen die dicht bij huis andere en evenzo belangrijke problemen proberen aan te pakken – en die evenzeer om geld verlegen zitten.

Sociale ondernemingen moeten op zoek gaan naar middelen. Zonder financiële armslag is er aan grootse ambities geen inhoud te geven. Goede bedoelingen alleen zijn niet goed genoeg, zeker als de overheid niet meteen gereed staat om daar de zorg voor over te nemen, via geld of anderszins. Voor het realiseren van ambities is geld nodig. Dat geld kan uit diverse bronnen komen die door middel van eigen inspanningen ontsloten moeten worden. Zonder te pretenderen daarmee volledig te zijn, onderscheiden we in ieder geval de volgende bronnen voor mogelijke financiering van sociale ondernemingen: sponsoring, crowdfunding, private equity (commerciële investeerders) en venture philanthropy (Van der Steen e.a., 2010).

Sponsoring

Een potentiële bron voor de financiering van sociale ondernemingen ligt in de betrokkenheid van burgers die hun portemonnee trekken om een sympathiek initiatief te steunen. Dat kan door een gift te doen en zo een bepaalde onderneming of een initiatief te sponsoren. Vanzelfsprekend geven mensen steeds belangeloos voor de goede zaak en toch is het opvallend om te zien dat wanneer een bepaald initiatief of een bepaalde onderneming eenmaal bekendheid begint te genieten, alle gul gevende en donerende partijen hiermee graag worden geassocieerd. Ze worden dan gunstelingen in het geefcircuit. Dat is op zich natuurlijk mooi, omdat het deze initiatieven helpt groeien en tot volle wasdom laat komen. Bovendien brengt het enige zekerheid en kans op duurzame voortzetting van de onderneming met zich mee.

Tegelijkertijd beperkt het de kansen voor andere initiatieven om ook in aanmerking te komen voor sponsorgelden. In de praktijk krijgen initiatieven die al veel geld ophalen nog meer, en zij die niets hebben

nog minder. Het mechanisme werkt in de praktijk zo dat sociale ondernemingen als ze eenmaal succesvol zijn nog succesvoller worden, doordat ze steeds meer partners aantrekken. Kleine initiatieven die weinig bekendheid hebben, blijven klein. Wie al veel heeft, krijgt nog meer en wie weinig heeft, krijgt nog minder.

Dat het hebben van sponsors het aantrekken van nog meer sponsors makkelijker maakt, zien we bijvoorbeeld bij *Al Amal*. Deze vanuit Utrecht werkende organisatie zet zich in om de participatie van multi-probleemgezinnen, -jongeren, -minderheden en -vrouwen in de samenleving te verbeteren. Zij mag onder andere Rabobank, Het Oranjefonds, Het Skanfonds, ZonMw, HTM, Dove Care Group en de Lions Club tot haar sponsoren rekenen. Daarnaast kent de organisatie vele partners waaronder: Nationaal Fonds voor Vrijheid en Veteranenzorg, gemeenten Kapelle, Den Haag, Rotterdam, Gouda en Utrecht, Mondriaan College, Staedion en Marokko Fonds.

In het geval waarin sponsoring nog meer sponsoring aantrekt, doet zich een spanning voor. Immers, gevers geven niet bewust *niet* aan andere sociale ondernemingen. Zij geven aan partijen die naar hun inschatting goed en effectief met het geld zullen omgaan. De bewezen effectiviteit uit het verleden wordt als relatieve garantie gezien voor de toekomst. De potentiële effectiviteit van andere sociale ondernemingen die naast hun primaire inkomstenbronnen ook best sponsorgelden kunnen gebruiken, wordt eenvoudigweg niet waargenomen. Dit mechanisme wordt in de praktijk nog eens versterkt doordat in Nederland sociale ondernemingen die succesvol zijn en aantoonbaar en over langere tijd positieve bijdragen leveren aan de realisatie van sociale doelen, in aanmerking kunnen komen voor bijvoorbeeld een officiële erkenning als goed doel met een CBF-keurmerk of een ANBI-keurmerk (Algemeen Nut Beogende Instelling).

Giften aan deze sociale ondernemingen worden dan aftrekbaar van de inkomstenbelasting, wat ze voor veel mensen nog aantrekkelijker maken om aan te doneren. Gelijktijdig betekent deze certificering voor veel andere sociale ondernemingen welhaast een diskwalificatie. Aan het feit dat zij niet gecertificeerd zijn, wordt een kwaliteitsoordeel verbonden. Ze zijn – zo is al snel de indruk – niet van het kaliber als die andere sociale ondernemingen wel zijn. In zekere zin is dat ook zo; er is bijvoorbeeld nog maar een beperkte gevestigde praktijk en nog geen langjarige ervaring, maar juist hierdoor wordt het een ‘selffulfilling prophecy’.

Crowdfunding

Een andere manier die we zien voor individuen om financieel bij te dragen aan de doelen die ze goed vinden – naast sponsoring – is vooral dankzij de mogelijkheden van internet ontstaan. Niet enkele grote of hele grote donaties, maar een heleboel hele kleine zorgen dan voor financiering: crowdfunding. Met een kleine investering maken mensen zo het uitgeven van een boek of ander product mogelijk. Obama brak er in zijn campagne alle ‘fundraising’-records mee. Crowdfunding zoekt niet de diepte van een enkele draagkrachtige donateur, maar de breedte van grote aantallen kleine bijdragen. Doordat veel mensen allemaal een klein bedrag investeren, wordt een groot totaalbedrag opgehaald dat de realisatie van een sociaal initiatief of de financiering van een sociale onderneming mogelijk maakt. Bijkomend voordeel is dat mensen die hebben bijgedragen, ook mogelijk een zeker eigenaarschap voelen voor hetgeen ze hebben gefinancierd. Dat kan bijvoorbeeld ook tot andere participatie leiden, bijvoorbeeld het bezoeken van een medegefinancierde tentoonstelling, die daarmee ook via de toegangskarten middelen verwerft.

Hier kan *TenPages* als voorbeeld dienen. Op de website TenPages.com kunnen auteurs tien pagina's van een door hen geschreven boek plaatsen. Bezoekers van de website kunnen die pagina's lezen en als de gelezen pagina's bevallen, een bedrag investeren in het uitbrengen van het boek. Als er op die manier voldoende investeerders zijn gevonden, wordt het boek uitgegeven. Zoals TenPages.com zijn er nog meer en andere sociale ondernemingen, waarvan *Seeds* waarschijnlijk een van de bekendere is. Mensen kunnen hier investeren in allerlei producten en projecten van een duurzaam karakter, zoals Green-Graffiti (een bedrijf, gericht op duurzame communicatie dat door middel van crowdfunding inmiddels 30.000 euro heeft opgehaald) en Yuno (een bedrijf dat op basis van groente en fruit snacks voor kinderen produceert). Beide zijn sociale ondernemingen die zich (ook) sociale doelstellingen hebben gesteld en zich deels financieren met middelen uit crowdfunding.

Private equity en venture philanthropy

Ook investeringsfondsen hebben de kansen van het sociaal ondernemerschap ontdekt. Dankzij de investeringen van deze fondsen, die voor de investeerders doorgaans ook een risico betekenen, zijn veel sociale ondernemingen en initiatieven in de gelegenheid om te groeien. Gelijktijdig is het in de praktijk nog maar de vraag hoeveel risico de investeringsfondsen nu echt nemen. Immers, aan investeringen gaan risico-inschattingen vooraf. Doorgaans zijn het vooral de kansrijke initiatieven met veel potentie die voor financiering of investering in aanmerking komen. Aangezien dergelijke fondsen niet berusten op filantropie – investeringen moeten wel degelijk renderen en zich terugbetalen – gaat een beroep doen op de fondsen ook gepaard met verantwoordingslasten. Investeerders bewaken hun investeringen, willen toezien op de rechtmatige en doelmatige besteding ervan en willen met regelmaat op de hoogte worden gehouden van de voortgang. Voor een sociale ondernemer betekent

dit veel administratieve lasten of het opgeven van een deel van zijn zeggenschap.

Een voorbeeld van een investeringsfonds dat investeert in sociaal ondernemerschap, is *Stichting De Verre Bergen*. Deze stichting investeert in sociaal relevante en rendabele projecten met een klein risico. De stichting is een initiatief van de familie Van der Vorm, die ooit eigenaar was van de Holland-Amerikalijn. Zo ondersteunt de stichting bijvoorbeeld Het Peutercollege, dat de taalachterstand van peuters in Rotterdamse achterstandswijken wil terugbrengen, en Academische Werkplaats De Nieuwe Kans, die praktijkonderzoek doet naar de effectiviteit van dagbehandeling van overbelaste jongeren.

Juist voor de andere groep van sociale ondernemingen, waarvan nog niet te overzien is of ze echt succesvol zullen zijn, en die ook willen groeien, is filantropie belangrijk. Niet alle investeerders zijn op zoek naar renderende projecten. Ook filantropie en de geefcultuur zijn voor de ontwikkeling van sociale ondernemingen van belang. Vaak zijn het 'tweede ronde'-ondernemers die iets willen teruggeven aan de samenleving die een investeringsfonds beginnen of een onderneming starten waarin zij allerlei sociale initiatieven onderbrengen. Zij zijn al eens eerder in een andere tak van het maatschappelijke leven geslaagd en hebben hun schaapjes op het droge, maar willen zich uit ideële overwegingen nog eens inzetten om hardnekkige problemen van onze samenleving aan te pakken of iets terug te geven. Zo is oud-Villa Velderhof-producent Ruud Koornstra inmiddels investeringsmaatschappij Tendris begonnen, die investeert in duurzame ontwikkeling, zoals energie (het label Oxxio hoort bij deze onderneming) en de elektrische auto.

Ook zeer succesvolle sporters proberen langs deze weg iets terug te doen voor de samenleving, zoals we zien bij de *Johan Cruijff Foundation* en de *Richard Krajicek Foundation*. Deze stichtingen investeren in lokale projecten en schoolpleinen, waarbij doorgaans ook een sportief element een rol speelt.

7.3 In relatie tot de overheid

Sociaal ondernemerschap trekt geld aan uit zowel publieke als private bronnen. In het publieke domein zijn er fiscale regelingen die niet zozeer de liefdadigheid of het sociale doel, maar het ondernemerschap stimuleren: denk bijvoorbeeld aan de startersaftrek. Dat geeft sociaal ondernemerschap een voordeel ten opzichte van de vele 'goede werken' die zoeken naar overheidssubsidie. Hier biedt het ondernemerschap dus nieuwe mogelijkheden voor financiering en voor rendabiliteit.

Daarnaast zijn veel sociale ondernemingen op zoek naar private gelden voor de realisatie van publieke doelen. Bijvoorbeeld uit sponsoring, crowdfunding, private equity fondsen of venture philanthropy. Benutting van private bronnen in uiteenlopende vormen is op zichzelf voor de overheid geen bijzondere uitdaging, maar met het oog op de sociale dimensie zijn er wel mogelijke kansen en risico's. Tabel 9 gaat hier verder op in.

Tabel 9 De overheid in relatie tot financieringsbronnen sociaal ondernemerschap

Financierings- bron	Kansen overheid	Risico's overheid
Sponsoring	– Sponsoring laat de overheid zien welke initiatieven en sociale ondernemingen door mensen worden gewaardeerd. Het geeft zichtbaarheid aan draagvlak en steunbetuigingen.	– Sponsoring is eenmalig, houdt op, biedt geen duurzaamheid, maar naarmate een sociale onderneming langer bestaat en meer sponsors heeft, wordt de druk op de overheid om de voorziening te steunen bij tegenvallende inkomsten groter.
Crowdfunding	– Crowdfunding maakt het mogelijk om laagdrempelig niet alleen betrokkenheid, maar zelfs commitment van individuen aan sociale ontwikkelingen te organiseren. – De kleinschaligheid van deze initiatieven maakt dat de overheid vanzelf weer in beeld komt, naarmate initiatieven gaan groeien.	– Crowdfunding is vaak onzichtbaar en hoeveel belangen partijen hebben en wie de dragende krachten en beslissers achter ondernemingen zijn, kan onzichtbaar blijven. – Crowdfunding kan zich relatief eenvoudig onttrekken aan overheidstoezicht op monetaire transacties door het nog relatief amateuristische karakter ervan.
Private equity	– Fondsen beschikken vaak over diepe zakken en vormen voor overheden een handig alternatief om partijen naartoe te verwijzen in tijden van economische teruggang. – Veel initiatieven zijn voor investeringsfondsen niet interessant, omdat er geen winst op te behalen is of omdat het risico te groot is. Voor de overheid bestaat de taak er dan in te voorzien in situaties waarin de sociale markt faalt.	– Fondsen zijn kieskeurig, wat als risico heeft dat voor de overheid vooral onrendabele projecten overblijven. – Fondsen investeren vooral in projecten van enige schaal en omvang, wat als risico heeft dat voor de overheid vooral de kleine, nieuwe straathoekinitiatieven overblijven. – Fondsen krijgen meer zeggenschap over de sociale voorzieningen in de stad en de overheid kan op die voorzieningen minder sturen.

Financierings- bron	Kansen overheid	Risico's overheid
Venture philanthropy	– Succesvolle boegbeelden van een bepaalde professie zetten zich in voor de behartiging van de publieke zaak. Hun betrokkenheid en steun is voor beeldvorming en image nuttig.	– De verhouding tot de overheid wordt ingewikkeld als investeerders keuzes maken die politiek gevoelig liggen. Samenwerking, ondersteuning of acceptatie kan dan ingewikkeld worden.

HOOFDSTUK 8

ZAKELIJKHEID ACHTER EEN SOCIAAL GEZICHT

8.1 Naar een businessmodel voor eenzaamheid

Na half één wordt het druk. Tot in de avond komen er dan ruim zestig wijkbewoners af op het wijkcentrum aan het Jonckbloetplein in het Haagse Laakkwartier. Resto VanHarte is een restaurantketen met maatschappelijke doelstellingen. Resto VanHarte stelt zich tot doel om vereenzaming tegen te gaan en cohesie in wijken in steden te vergroten. De keten kent anno 2011 24 restaurants in 17 steden. De restaurants zijn gevestigd in ‘probleemwijken’, zoals het Haagse Laakkwartier en Moerwijk, het Utrechtse Kanaleneiland en de Amsterdamse Bijlmer. Ze maken gebruik van gebouwen die eerst en vooral voor andere, ook wijkgerichte activiteiten worden gebruikt, zoals een wijk- of buurtcentrum, een school, of – zoals in Moerwijk – een voormalig kantoorgebouw van een woningcorporatie.

Resto VanHarte is oorspronkelijk begonnen als een klein initiatief, in dit geval opgezet door Fred Beekers (eerder al medeoprichter van Artsen zonder Grenzen). Na zijn tijd voor Artsen zonder Grenzen in Irak zag hij in Nederlandse achterstandswijken veel van de eenzaamheid en de gevolgen daarvan terug, die hij al kende uit zijn eigen leven en zijn periode in Irak. Om daar iets aan te doen startte hij in het Haagse Laakkwartier de eerste Resto, niet omwille van goedkope maaltijden voor armen, maar juist om het sociaal isolement te doorbreken. Want sociaal isolement kan een mens breken.

De eerste Resto is inmiddels uitgegroeid tot een keten en de keten is inmiddels geprofessionaliseerd. Er werken talrijke vrijwilligers, die iedere week vele honderden maaltijden uitserveren. Resto VanHarte is het prille beginstadium van een sociale onderneming allang ontstegen. De onderneming is gevestigd in verschillende steden en moet overal draaiend worden gehouden. Het genereren van geld is geen vrijblijvendheid meer. De onderneming heeft mensen in dienst die voor hun inkomen op de organisatie vertrouwen en ervan afhankelijk zijn. De sociale onderneming met zijn sociale doelstellingen ziet zich voor dezelfde kwesties en uitdagingen geplaatst waarmee iedere organisatie of commerciële onderneming ook te maken kan krijgen.

8.2 Wat je niet ziet, bestaat wel

Achter warme woorden en sympathieke gezichten gaat bij sociale ondernemingen ook zakelijkheid schuil. Resto VanHarte is – ongeacht zijn sociale doelstellingen en de creativiteit van het concept – een onderneming zoals andere. En daarmee gaan kwesties samen zoals die ook in andere *bedrijven* spelen. Een professionele organisatie heeft protocollen en richtlijnen, werkt met standaarden, maakt (interne) prestatieafspraken en stuurt een factuur. Er is strategie, er wordt soms – niet te veel of te lang – vergaderd, er is personeelsbeleid en als iemand niet functioneert dan wordt deze ontslagen. Sociale ondernemingen zijn weliswaar anders, maar in veel opzichten ook hetzelfde als andere organisaties. Met ook de koude kanten van het leiden van een onderneming die daarbij horen.

Ook *Cliniclowns* kent de bedrijfsmatige achterkant van een warme voorkant. De organisatie richt zich op het verbeteren van het welbehagen van vaak ernstig zieke patiënten. De sociale onderneming legt de nadruk op 'care', waar het medische personeel zich op 'cure' richt. Bij Cliniclowns werken zeventig clowns en nog eens zestig medewerkers in ondersteunende functies. In 2010 had de organisatie ongeveer 13,2 miljoen euro aan inkomsten. Het leuke, zachte, vriendelijke en soms amateuristisch aandoende gezicht van een cliniclown aan het bed van een zieke patiënt contrasteert met de professionele, systematische en geprotocolleerde zakelijke werkelijkheid van de organisatie. Zeker, er is aandacht voor de jonge patiënt, maar niet langer dan de contractueel afgesproken termijn, want dan staat de volgende weer te wachten. Wat niet contractueel is afgesproken, kan extra geld kosten en wie zijn rekening niet betaalt, zal ongetwijfeld een aanmaning krijgen. We kunnen ons niet voorstellen dat er nog nooit een cliniclown een arbeidsconflict heeft gehad of dat er in de cliniclown-organisatie geen 'gedoe' tussen individuen zou zijn, zoals dat in elke andere organisaties ook het geval is. Aandacht, liefde en zorgzaamheid zijn te koop, maar die reiken zolang als het afgesproken moment en komen ook niet als vanzelf terug, tenzij een nieuwe afspraak wordt gemaakt en een nieuw contract wordt gesloten. De warme relatie die tijdens het optreden van de cliniclown ontstaat, is oprecht, maar ook professioneel en in die zin van het woord letterlijk 'gespeeld'. Met gevoel en met verve, maar het is afgesproken, geplande en ook gekochte aandacht. De cliniclowns zijn niet alleen goede clowns die onder moeilijke omstandigheden knap en belangrijk werk leveren, maar zijn ook een voorbeeld van goed geregelde zakelijkheid.

Het is een gedeelde eigenschap van sociale ondernemingen dat aan de buitenkant, voor de relatieve buitenstaander, onzichtbaar blijft hoe er in de onderneming geld wordt verdiend. Resto VanHarte bedient een specifiek klantsegment. De onderneming richt zich op bewoners in wijken die behoefte hebben aan een ontmoeting. De komst naar een Resto is laagdrempelig en mensen zitten er doorgaans aan één tafel met andere buurtbewoners. Iedereen is welkom, wat in de praktijk betekent dat reserveren noodzakelijk is. Er is een onderscheid naar de prijs die mensen voor hun maaltijd betalen. De gewone prijs is zes euro en minima betalen drie euro. Op het eerste gezicht lijkt hier dan ook weinig geld te verdienen. De betalingen voor de maaltijden vormen echter niet de enige inkomsten van deze sociale onderneming. Resto VanHarte draait ook in belangrijke mate op giften en donaties en in mindere mate op subsidies. Op een begroting van ongeveer 1,25 miljoen euro was ongeveer 750 duizend euro afkomstig uit eigen fondsenwerving, 330 duizend euro was afkomstig uit acties van derden en 90 duizend euro kwam van subsidies van de overheid, zo blijkt uit de jaarrekening van 2009. Het businessmodel wordt bewust uit beeld gehouden, maar het is evident dat het er is.

Hetzelfde geldt voor sportvereniging *Only Friends*. In de beelden van de vereniging zien we Myron en Dennis Gebbink geen strategische plannen bespreken en de bedrijfsmatige kant van hun vereniging toelichten. Terwijl er zeer professioneel en grootschalig wordt gewerkt. We zien sociale ondernemers zelden boekhouden, alleen als het past om te laten zien hoe 'enorm' en 'idiot' de administratieve last is. Dat zijn bewuste keuzes, die passen bij dat wat is besproken in het hoofdstuk over beeldvorming. Sociale ondernemers willen doen geloven dat ze liefdadig zijn, ook als daar heel serieuze en doordachte businessmodellen achter zitten. Daarmee zijn het geen charlatans, maar ze bespelen het gemoed wel.

8.3 In relatie tot de overheid

De onzichtbaarheid van het businessmodel lijkt op het eerste gezicht een observatie van geringe betekenis. Het ligt immers voor de hand dat sociale ondernemingen hun klanten (en ook de rest van hun omgeving) niet vermoeien met gedoe over financiën of organisatorische uitdagingen die gepaard gaan met het succesvol laten draaien van een onderneming. Het organiseren van de beschikbaarheid en aanwezigheid van vrijwilligers, het vinden van voldoende financiers en vele andere zakelijke aspecten van het ondernemerschap, ook in sociale ondernemingen, staat in schril contrast met de sociale, zachte kanten van de doelstellingen die het ondernemerschap beoogt te realiseren. Voor klanten of doelgroepen is die zijde van de sociale onderneming ook weinig interessant. Gelijktijdig is de volwassenheid van sociale ondernemingen, zowel in financieel-economische als in sociale zin, onmiskenbaar geworden. In 2012 heeft Post NL koeriersbedrijf Valid Expres overgenomen. Dit koeriersbedrijf, waar mensen met een arbeidsbeperking werkzaam zijn, vormt voor Post NL niet alleen een maatschappelijk verantwoorde investering, maar kan ook bijdragen aan de verdere vormgeving van het dienstenpalet van Post NL. Interessant genoeg is bij deze overname niet de overheid, maar juist de private sector betrokken bij de realisatie van publieke waarde door een sociale onderneming.

Voor de overheid is de zakelijke kant van een sociale onderneming bijzonder relevant. Er is immers geen enkele garantie dat een sociale onderneming blijft bestaan, dat deze succesvol kan blijven opereren. En zelfs als ze succesvol blijven functioneren (dat wil zeggen hun sociale doelstellingen blijven halen), maar niet met publiek geld zijn opgezet, kan op enig moment de vraag opkomen of niet de overheid in plaats van private geldschietters de financiering van de onderneming (deels) wil overnemen. De sociale ondernemer bouwt zijn onderneming op, maar wendt zich in nogal wat gevallen tot de overheid voor het *beheer*. Dat veroorzaakt een ongemakkelijke confrontatie, die doorgaans op gemeentelijk niveau plaatsheeft.

Het gemeentebestuur heeft nooit gekozen voor de komst van deze onderneming en de gemeenteraad heeft geen kaders gesteld voor de realisatie ervan. Maar nu deze er is, en het verzoek er ligt, moet er wel iets gebeuren. De sociale onderneming en de sociale doelstellingen, die in de praktijk in positieve beeldvorming zijn verankerd, worden aan de gemeente opgedrongen. Daarbij spelen ambassadeurs een belangrijke rol. Veel sociale ondernemingen beschikken over ambassadeurs, doorgaans bekende Nederlanders die om niet hun gezicht en stem aan het initiatief ter beschikking stellen. Hierdoor wordt het voor de overheid nog lastiger om publiekelijk uit te leggen dat een bepaalde al volwassen organisatie niet zal worden gesteund. Soms zal men dat overigens graag en goed doen. Maar soms ook niet – en dan doet de vraag zich voor hoe de overheid een sympathieke sociale onderneming buiten houdt. Of andersom, hoe deze kan worden ‘binnengebracht’ op een manier die de kern van het initiatief in stand houdt, maar overheidsbetrokkenheid ook mogelijk maakt.

Deel III

Conclusies en
slotbeschouwing

HOOFDSTUK 9

CONCLUSIES

9.1 De koopman als dominee

Ondernemer Jos Duindam, die in het Friese dorp Pingjum een duurzame recreatieboerderij heeft, wil in 1990 een windmolen plaatsen. Met een door de gemeente beschikbaar gestelde oude vuilstort als locatie, de recreatieboerderij als onderpand bij de bank en een subsidie van de overheid kan hij aan de slag.

Het initiatief voor de windmolen leidt in eerste instantie tot weerstand bij de dorpelingen. Maar met de toezegging van ongeveer vijftig inwoners om in het plan te investeren en de belofte om naast het rentepercentage van zeven procent de winst in het dorp terug te investeren worden voldoende middelen en draagvlak gemobiliseerd om tot realisatie over te gaan. En het blijkt een succesformule. Uit de winst van de door NUON gekochte energie zijn inmiddels onder andere een zonne-energiecentrale voor een basisschool, oefengoals voor de voetbalvereniging en nieuwe muziekinstrumenten voor de muziekschool gekocht. De windmolen genereert winst voor de betrokken investeerders, maar ook voor de gemeenschap.

De aanvankelijke scepsis over de komst van de windmolen heeft inmiddels plaats gemaakt voor uitgebreide steun. Niet langer staan tegenargumenten als horizonvervuiling op de voorgrond, de toegenomen lokale welvaart voert de boventoon. Nadat de provincie de bouw van alleenstaande molens verbood, hebben acht Friese dorpen, waaronder Pingjum, besloten om gezamenlijk de acht dorpsmolens

te vervangen door vier grote molens op een nieuwe locatie nabij de A7. De vier molens van Windpark A7 produceren samen evenveel stroom als honderd dorpsmolens zouden doen. Wat in 1990 als een geïsoleerd en afhoudend ontvangen idee van een eenling begon, is voor de lokale gemeenschap inmiddels gewoon geworden.

De dorpsmolen in Pingjum laat een aantal zaken zien. Dat de windmolen er uiteindelijk is gekomen, is niet alleen te danken aan het initiatief van een sociale ondernemer, maar ook aan de inzet en het financieel commitment van mededorpsbewoners. Een ondernemer kan niet zonder investeerders. Omwonenden hebben geïnvesteerd in de molen en doordat ieder een klein bedrag investeert, wordt in gemeenschappelijkheid een grote investering mogelijk. Die grote investering kan één dorping alleen zich niet permitteren, maar gezamenlijk lukt dat wel. Zo is in het geval van de dorpsmolen sprake van een vorm van collectief opdrachtgeverschap. De sociale ondernemer mobiliseert anderen om samen tot iets te komen dat collectieve waarde vertegenwoordigt. En naarmate de windmolen steeds meer baten voor de gemeenschap – én voor de private eigenaren – genereert, verandert ook de weging van waarden langzaam. De horizonvervuiling is niet minder geworden, maar wordt nu afgewogen tegen de maatschappelijke baten van de windmolen. Waar eerst verzet was, is er nu steun. En waar het initiatief in 1990 nog uitzonderlijk was, volgen andere Friese dorpen het idee nu op. Het ondernemerschap is overdraagbaar, zeker als het gaat om een toepassing die niet heel specifiek voor één locatie of één casus toepasbaar is.

Sociaal ondernemerschap kent een grote variëteit. De ene sociale onderneming is de andere niet. Op het eerste gezicht lijken er tussen sociale ondernemingen amper gelijkenissen te zijn. Alle initiatieven zijn anders. Ze bedienen verschillende sectoren (van onderwijs en zorg tot asielopvang en sport), verdienen geld op andere manieren (van de verkoop van producten uit een daktuin tot het uitserveren van maaltijden aan eenzame wijkbewoners), hebben uiteenlopende

sociale doelstellingen (van het verminderen van arbeidsongeschiktheidsrisico's voor zelfstandigen tot het bieden van sportfaciliteiten voor gehandicapte kinderen) en kennen heel verschillende organisatievormen (van stichtingen en verenigingen tot coöperaties en digitale platforms). Maar juist in hun verschil zijn sociale ondernemingen ook steeds hetzelfde. Het zijn ondernemingen die van de grond komen doordat de initiatiefnemers weigeren het ongeluk te accepteren, of kansen zien waar anderen van 'gaten in het aanbod' spreken. Het niet werken van het systeem in een specifieke situatie is voor hen geen belemmering, maar juist het startpunt voor iets. Ze kaarten het ongemak niet aan, of lopen er mopperend bij weg, maar gaan er *zelf* iets aan doen. Soms erbij of naast een reguliere betrekking, soms omdat er geen andere weg meer is. De schaal waarop dat gebeurt, de reikwijdte van de sociale onderneming, de omvang van de doelgroep of de mate waarin dit leidt tot concurrentie met en een eventuele vervanging van overheidsvoorzieningen, zijn naar ons idee niet relevant om te beoordelen of sociaal ondernemerschap ertoe doet. Voor de mensen en doelgroepen die bij een initiatief betrokken zijn, doet het ertoe en dat is wat telt. Sociale ondernemingen zijn geen stelsels of 'systemen' die de generieke problematiek *x* of de algemene conditie *y* aanpakken: het zijn lokale activiteiten om specifieke en soms bijna individuele problemen op te pakken. Maar naarmate er meer van dergelijke individuele activiteiten volgen, en ze bovendien succesvol blijken, ontstaan in de optelling van activiteiten wel degelijk gevolgen die op systeemniveau betekenisvol zijn. De Thomashuizen of de Resto's VanHarte hebben de zorg en eenzaamheid in Nederland niet op slag opgelost: maar ze zijn inmiddels wel betekenisvol voor de manier waarop we over zorg en eenzaamheid denken en de manier waarop ook de collectief georganiseerde inspanningen worden ingericht. En dat alles naast het feit dat er inmiddels duizenden tevreden gebruikers zijn, wier leven er op meer of minder ingrijpende wijze door is beïnvloed.

Iets meer dan tien procent van de wereldbevolking is betrokken bij een startende onderneming of bij een onderneming in een vroege

fase van ontwikkeling. En van die tien procent is tien procent te kenmerken als een sociale onderneming (Hoogendoorn, 2011). Dat lijkt een bescheiden aantal, maar het is de vraag wat de aantallen hier precies zeggen. Het belang van deze ondernemingen voor de vervulling van sociale doelen in de samenleving laat zich daaraan niet direct afmeten. De praktijk die wij waarnemen, is dat een toenemend aantal koopmannen zich als dominee begint te gedragen. Of beter gezegd, dat de 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. Precies dat is wat wij met deze beschouwing beogen: het analyseren van de betekenis van sociaal ondernemerschap voor overheidsdienstverlening. In dit laatste deel van ons essay analyseren we nader wat het sociale ondernemerschap betekent voor de rol van de overheid en voor de vergroting van maatschappelijke, publieke waarde.

9.2 Ambigüiteit als kernwaarde

Voor de overheid zijn sociaal ondernemingen ambigue entiteiten. Er wordt goed gedaan, maar ook geld verdiend. Groepen worden warm binnengesloten, maar anderen worden buiten gehouden. Er is diepe solidariteit binnen de onderneming, maar niet met iedereen. Er is menselijke maat en oprecht contact, maar er wordt wel afgerekend en vaak zelfs via collectieve regelingen. Ondernemers lopen zelf risico, maar de grootste risico's liggen uiteindelijk toch vaak bij de collectiviteit. Sociale ondernemingen doen dingen die voor de politiek bestuurder mooi en wenselijk zijn, maar die tevens ongemakkelijk maken. Huiswerkbegeleiding door buurtbewoners, tegen minimale betaling, waarbij de Cito-scores omhoog gaan en jeugdcriminaliteit en schooluitval afnemen. Het lijkt de droom van elke wethouder en er komt geen beleid aan te pas. Maar wat

als het gebeurt in ongemengde klassen, waar jongens en meisjes om religieuze en culturele redenen gescheiden zijn? En wat als die huiswerkklassen zich bevinden in door de sociale ondernemer te gebruiken ruimten in het door de gemeente betaalde en beheerde buurtcentrum? Elke wethouder wil op de foto en in de krant met een initiatief dat kinderen een betere toekomst biedt, maar kan het ook met deze huiswerkklas? Steeds geldt voor sociale ondernemingen die dubbelzinnigheid. Lokale armenzorg is onweerlegbaar goed, maar wat nu als de ondernemer in een Mercedes rijdt en een tweede huis in Frankrijk koopt? Wie mag er rijk worden van armoede? En wat te vinden van het gehandicaptensportcentrum dat door een enthousiaste vader van de grond af aan wordt opgebouwd, maar vervolgens voor het beheer wordt overgedragen aan de gemeente?

Cruciaal bij het bespreken en analyseren van deze ambivalenties is het uitstellen van het oordeel erover. De kern van het ambivalentiebegrip is niet dat het om een normatief oordeel vraagt, maar dat er twee gelijkwaardige kanten van de medaille zijn. Niet als een uitwas van de specifieke praktijk, maar als een algemene regel van het verschijnsel. En het is de kunst én uitdaging voor het overheidsbestuur om met die ambivalentie om te gaan, op een manier die niet verstrikt raakt in de normatieve afwijzing van één van de kanten. Kan private rijkdom uit armoede bestaan als dat voor alle betrokken armen een verbetering oplevert? Mag het collectief risico lopen als daar een voor de gemeenschap omvangrijke opbrengst tegenover staat? Is gescheiden huiswerk maken in een overheidsgebouw acceptabel als kinderen er hun diploma door halen en vooruitkomen? Ongemakkelijke vragen, die de kunst vereisen om voorbij de gemakkelijke antwoorden te gaan.

Eenzelfde uitdaging roepen sociale ondernemingen op vanuit een technisch-bureaucratisch perspectief. Los van wat er normatief of politiek van te vinden is, druisen ze doorgaans in tegen de geldende normen, regels en schema's van de bureaucratie. Ze zijn er zonder vergunning, ze dienen een verzoek in als de deadline al gesloten

is. Ze vullen het formulier verkeerd in en laten ongediplomeerde medewerkers in niet-gecertificeerde processen werken. Voetbal voor gehandicapte kinderen onder de 16 jaar is amper mogelijk: het kan niet omdat het niet mag. Niet omdat er inherente complicaties aan voetballende jonggehandicapten zitten die het onmogelijk maken, maar omdat er geen competitie voor bestaat. Het kan wel met jassen als doelpalen op een veldje achteraf, maar niet in een complex met kleedkamers, een kantine en in competitieverband. En steeds geldt daarbij dat het voor welwillende ambtenaren praktisch lastig is om langs de geldende regels en procedures heen te werken. Waarbij bovendien de regels er niet voor niets zijn en ze dikwijls een andere waarde of een ander belang representeren. Subsidieverzoeken moeten gedetailleerd worden ingevuld en er moeten 'bewijsstukken' bijgevoegd worden, bijvoorbeeld ten aanzien van de continuïteit van de onderneming. Niet om de ondernemer op administratieve lasten te jagen of bureaucratische lusten te bevredigen, maar omdat er gemeenschapsgeld wordt uitgegeven en dit onder strikte condities dient te gebeuren. Het verlichten van de last van de ondernemer – 'gemakkelijker publiek geld geven' – gaat ten koste van de last van de individuele belastingbetaler, die uiteindelijk voor het risico opdraait. En steeds geldt daar dat de uitdaging voor de overheidsorganisatie en de ambtenaren is om de strijdige belangen en de ambivalentie van sociale ondernemingen te verbinden tot werkbare arrangementen. Goede initiatieven (indien nodig) financieel ondersteunen, via een zinvolle toets op de deugdelijkheid van het voorstel, maar ook met oog voor het publieke belang van de belastingbetalers wier geld wordt overgemaakt. Met aandacht voor kwaliteit en dus bijvoorbeeld voor de kwalificaties van vrijwilligers, zonder dat het ontaardt in diplomacontroles die voorbijgaan aan de competenties en gezichten die achter het diploma liggen. Steeds gaat dat om het doordringen tot de kernvragen waar de procedures, regels en voorschriften afgeleiden van zijn: *Is dit een zinvol initiatief? Biedt het kansen op maatschappelijke meerwaarde? Is het goed besteed geld? Zijn de risico's maatschappelijk acceptabel, ook als ze voor de bureaucratie misschien wat te groot zijn?*

De voorbeelden in dit essay hebben laten zien dat sociale ondernemingen niet alleen allemaal anders zijn, maar ook dat ze in hun 'leven' van gedaante wisselen en in verschillende hoedanigheden andere vragen aan de overheid stellen. Als jonge ambitieuze – of soms geërgerde – start-up streven ze naar vrijheid en onafhankelijkheid. Ze willen geen hulp van het systeem, maar trekken er van weg of bestormen het. Een uitgestoken hand van de gemeente wordt gezien als bemoeienis, of valt in slechte aarde omdat diezelfde hand eerder zorgde voor het probleem waarvoor de onderneming een oplossing zoekt. Of de ondernemer ziet in een coördinerend initiatief van de overheid een gevaar voor zijn onderneming, omdat het idee zo uniek is dat hij of zij het snel wil uitbouwen en in waarde wil laten toenemen. Maar de meeste startende ondernemingen die volwassenheid bereiken, komen vroeg of laat toch in aanraking met de overheid. Ze zoeken een partner voor het beheer, een structurele bijdrage in de gestegen vaste kosten, of zoeken een hefboom om op grotere schaal actief te zijn. De overheid wordt dan een interessante partner, maar onder andere condities dan bij de start. Er zijn grotere bedragen en omvangrijke risico's met de sociale onderneming gemoeid. En vaak gaat de groei van de onderneming gepaard met een media- en marketingstrategie waarin het profiel van de sociale onderneming mede draait op het benoemen van de tekorten van de overheid. Een derde uitdaging voor de overheid ligt dus in het gevoel voor timing in de relatie met sociale ondernemingen én het gevoel voor de verschillende invullingen van de relatie in de levenscyclus van de sociale onderneming. Een moeizaam begin betekent niet een voor altijd verstoord contact. Net zoals een warme band bij de start niet betekent dat er later geen risico's op de overheid worden afgewenteld en niet toch alsnog tegendruk vanuit de overheid is gevraagd.

Zo bevinden sociale ondernemingen zich weliswaar aan de randen van de stelsels en systemen van de publieke waarde – klein in aantal, beperkt in omvang en op het geheel bezien van relatief geringe betekenis – maar zorgen ze tegelijkertijd voor knellende vragen

voor de overheid. De potentie van sociale ondernemingen is groot en hun zichtbaarheid en vaak mediagenieke verschijning maken dat hun impact groot is. Steeds plaatst de inherente ambivalentie ervan bestuurders, ambtenaren en de regels van de bureaucratie voor vragen die niet eenvoudig te beantwoorden zijn. Waarbij bovendien geldt dat veel sociale ondernemingen zich geheel of gedeeltelijk onttrekken aan directe overheidssturing. Ze ontstaan op eigen initiatief, onder eigen voorwaarden en kunnen zich voor een groot deel zelf redden – waardoor de overheid zich eerder onderhandelend of participierend dan sturend en bepalend tot de sociale ondernemingen en hun ondernemers verhoudt. Sociaal ondernemerschap kan zorgen voor belangrijke publieke waarde, maar genereert ook omvangrijke zorgen voor overheidsdienaren.

9.3 Verbindende maatschappelijke waarde

Sociaal ondernemerschap, zo blijkt ook uit de vele voorbeelden die we in dit essay de revue hebben laten passeren, is belangrijk omdat het maatschappelijke waarde produceert. Voor mensen die erop vertrouwen, die afhankelijk zijn geworden van diensten of producten die sociale ondernemers bieden of die daaruit meer voldoening halen, is het bestaan van sociaal ondernemerschap bittere noodzaak. Niet omdat het per se beter zou zijn dan het aanbod van de overheid of enig ander publiek of privaat systeem, maar omdat zij nu eenmaal in dat initiatief hun heil hebben gevonden. Het sociaal ondernemerschap doet ertoe en maakt een verschil in de levens van mensen. In tabel 10 geven we van vijf sociale ondernemingen uit dit essay weer hoe significant die sociale bijdrage is. Daarbij doet schaal er niet toe. Als er kansen zijn om voor een kleine doelgroep en op kleine schaal een renderende of in ieder geval zichzelf in stand houdende onderneming op te bouwen, dan zullen ondernemers zich hierop richten. Klein of groot doet niet ter zake, rendabiliteit van sociale activiteit is waar het bij sociale ondernemingen om gaat. En dit dient zich aan in allerlei soorten en maten, zoals tabel 10 toont.

Tabel 10 Sociale toegevoegde waarde van enkele sociale ondernemingen

Onderneming	Sociale toegevoegde waarde
Only Friends	Meer dan driehonderd gehandicapte kinderen kunnen wekelijks meer dan vijftien verschillende sporten beoefenen.
Valid Express	Zestig mensen hebben een arbeidsplaats die rekening houdt met hun fysieke en mentale uitdagingen.
Resto VanHarte	Jaarlijks vinden ruim 60.000 mensen in de Resto's aanspraak en gezelschap bij hun mede wijkbewoners.
Voedselbanken	Ongeveer 15.000 mensen krijgen voedselpakketten die hen voorzien van broodnodige voedselhulp.
Restaurant Fifteen	42 kansarme jongeren hebben met behulp van een topopleiding in het restaurant een baan in (de top) van de horecawereld gevonden.

In een tijd waarin de overheid minder geld te besteden heeft, zoekt zij begrijpelijkerwijs naar mogelijkheden om met minder uitgaven publieke waarde te creëren. Dat kan door de eigen productie efficiënter te organiseren, maar ook door meer *met* anderen te produceren. Of de productie *geheel* aan anderen over te laten. Sociaal ondernemerschap vervult in de laatste twee mogelijkheden een sleutelrol. Sociale ondernemingen kunnen in afstemming met de overheid meedoen om maatschappelijke waarde op niveau te houden, ook als de overheid zich terugtrekt of taken loslaat. Tegelijkertijd is een interessante functie van sociaal ondernemerschap dat het op eigen initiatief gebeurt: de Thomashuizen zijn niet het product van een terugtrekkende, overlatende overheid, maar van een bezorgde vader van een jongen die mogelijkheden voor maatschappelijke meerwaarde zag. Hij handelt niet op verzoek, maar op eigen initiatief. Zoals de meeste van de hier genoemde voorbeelden niet het product zijn van een vraag of georganiseerde overdracht vanuit de overheid, maar voortkomen uit de creativiteit en energie van een individuele ondernemer. Dat betekent onverminderd dat er veel mogelijkheden zijn om in de nabije toekomst de terugtrek van de overheid deels op te vangen door inzet van sociale ondernemingen.

Belangrijk is alleen wel om te markeren dat dit gebeurt vanuit een steeds meer gelijkwaardige positie: sociale ondernemingen worden actief waar ze kansen zien liggen, ze doen niet wat ze wordt opgedragen. Ze participeren in waar ze in geloven, niet in waar ze voor gevraagd worden. Ze zijn in die zin niet te sturen, wel te betrekken en met wederzijdse afspraken tijdelijk te binden. Overheidssturing en de productie van maatschappelijke waarde krijgen zodoende een steeds meer interactief karakter, waarin de overheid met sociale ondernemers, en andere maatschappelijke partijen, in horizontale netwerken publieke waarde tot stand brengt.

In dergelijke gemengde netwerken komen de verschillende waarden en uitgangspunten van de overheid en sociale ondernemingen tegenover elkaar te staan. Juist omdat ze meer met elkaar te maken krijgen, worden de verschillen meer zichtbaar. Als sociale ondernemingen een belangrijkere positie innemen in bijvoorbeeld het aanbod van primair onderwijs, dan hoort daarbij dat de kernwaarden van sociale ondernemingen in dat domein belangrijker worden. Selectiviteit wordt dan bijvoorbeeld belangrijker: veel sociale ondernemingen laten niet iedereen toe, maar zijn selectief. Daarmee is niet gezegd dat ze mensen maar heel beperkt binnenlaten, maar wel dat niet iedereen vrije toegang heeft. Zelfs de meest sociale ondernemer sluit voor sommigen de deur of ontslegt lastige klanten de toegang. Waar de overheid uiteindelijk voor iedereen gelijke kansen en toegang garandeert en minimale kwaliteit waarborgt, is dat bij sociale ondernemers anders. Niet iedereen mag erin en niet elk initiatief is uiteindelijk succesvol. Sommige sociale ondernemingen doen dingen beter dan de overheidssdienst, andere doen het minder. Op termijn vallen de slechte praktijken af en groeien de goede door, zo is althans de optimistische theorie, maar dan nog bestaan er perioden waarin slechte voorzieningen onderdeel uitmaken van het aanbod. Variëteit, verschil en onzekerheid zijn daarom onvermijdelijke elementen van een meer gemengd systeem van publieke waarde. Tabel 11 laat een aantal van de belangrijkste tegenstellingen in waarden zien.

Tabel 11 Complexiteit van borging van enkele kernwaarden

Publieke waarden	Kenmerkende eigenschap sociaal ondernemerschap	Complexiteit voor de overheid
Gelijkheid	Iedere sociale onderneming is anders, bovendien werken sociale ondernemingen in een bepaald gebied. Ongelijkheid is wel beschouwd de basis voor het sociaal ondernemen.	Toestaan van ongelijkheid doordat sommigen wel en anderen niet van de diensten gebruik kunnen maken, of in het belang van solidariteit tegengaan van aanvullingen op het systeem die de gelijkheid in het gedrang brengen.
Kwaliteit	De sociale ondernemer brengt de kwaliteit die vanuit zijn ervaring nodig is en die zijn doelgroep of zijn klanten willen afnemen.	Kwaliteit wordt doorgaans om begrijpelijke redenen gedefinieerd in termen van diploma's en toetsbare standaarden. Deze formele definities matchen niet als vanzelf met de ervaringswijsheid van de ondernemer en zijn medewerkers (vaak vrijwilligers).
Transparantie	Intransparantie van de zakelijke kanten van de onderneming en de werking van het sociaal ondernemerschap maken uiteindelijk mede dat het kan werken.	Waar we van de overheid steeds transparantie verwachten, zijn ambiguïteit en intransparantie kernwaarden van sociaal ondernemerschap. De vraag is hoe transparantie te borgen als intransparantie de kern van de business vormt.

9.4 Naar maatschappelijke veerkracht

Met toenemend sociaal ondernemerschap en een terugtrekkende overheid – die meer overlaat aan eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid – ontstaat een meer *gemengd* en *netwerkend* systeem van

publieke waarde. Het is niet meer de overheid die met zelf gekozen anderen gestructureerde samenwerking aangaat, maar een dynamiek van velen die deels langs en deels met de overheid voor productie van publieke waarde zorgt. In de metafoor van burgerparticipatie gaat het dan niet meer om participerende burgers, maar steeds meer om *overheidsparticipatie*: de overheid die meedoet met anderen, die niet actief worden omdat dit aan hen wordt gevraagd, maar uit eigen beweging actief zijn (zie ook Raad voor openbaar bestuur, 2012). Publieke waarde, maar ook de bescherming tegen sociale achteruitgang en fysieke nood, zijn dan steeds minder het resultaat van overheidsinspanning en meer het gevolg van *maatschappelijke veerkracht*.

De productie van publieke waarde verschuift daarmee verder richting het netwerk – waarin de overheid een (bijzondere) deelnemer is – maar onder nieuwe, andere voorwaarden. Waarbij aantrekkelijk is dat burgers en bedrijven, of sociale ondernemers, ingewikkelde taken en voorzieningen geheel of gedeeltelijk uit handen kunnen nemen. Maar waarbij ook geldt dat ze dat doen op andere voorwaarden en condities dan de overheid. De belangen van sommigen zullen er meer dan eerst mee gediend zijn, terwijl anderen erin geschaad worden. Idealiter vinden zij hun weg naar andere initiatieven en praktijken die meer aansluiten bij hun belangen of wensen. Met mogelijk de overheid als basisvoorziening voor wie nergens terechtkan of voor wie de zorg te complex is voor individuele ondernemingen of praktijken.

Voedselbanken, Thomashuizen en de pop-up bibliotheek voegen iets toe aan het bestaande, maar liggen daar niet in het verlengde van. Ze openen nieuwe perspectieven voor de voorziening van publieke waarde, maar op een andere manier dan de overheid doet. Dat vereist aan de kant van de overheid een nieuw repertoire in de omgang met dit soort initiatieven. Met oog voor de potentie en ontwikkeling van nieuwe initiatieven en voor de ruimte die nodig is. En soms een beperking van die ruimte, zoals in de domeinen waar de

overheid het primaat wil behouden – zoals in het domein van veiligheid en justitie (in Nederland althans). Omgaan met deze nieuwe vormen vereist een balans tussen *ruimte laten* en *begrenzen*, tussen *loslaten* en *vasthouden*, tussen *politiek bestuur* en *maatschappelijke zelfsturing*. In die zin wordt van de overheid – politici, bestuurders, ambtenaren – nu meer dan ooit ondernemerschap gevraagd. Innovatief vermogen, creativiteit, doorzettingsvermogen, maar ook een sterk gevoel voor de missie en de risico's die op het spel staan. Sociaal ondernemerschap is allang niet meer alleen 'leuk'. Het is belangrijk, betekenisvol, waardevol én risicovol. De koopman en de dominee hebben goede bestuurders en sterke ambtenaren nodig om het nieuwe gemengde model verder te brengen. Wij hopen dat dit essay een volgende stap is in het gesprek op weg naar een goed werkend gemengd model.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Alford, S.H., L.D. Brown & C.W. Letts (2004). *Social entrepreneurship: Leadership that facilitates societal transformation*. Working Paper. Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government.

Austin, J., H. Stevenson & J. Wei-Skillern (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different of both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr. 30, vol. 1, p. 1-22.

Boer, C. de & S. Brennecke (2009). Priming en framing. In *Media en publiek: Theorieën over media-impact* (p. 202-210). Amsterdam: Boom.

Boer, N. & J. van der Lans (2011). *Burgerkracht: De toekomst van het sociaal werk in Nederland*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, nr. 60, p. 498-507.

Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurship and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press.

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

Brooks, A.C. (2009). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. London: Pearson International.

Bruins, A. & G. Regter (2008). *Sociaal ondernemerschap: Verkennend onderzoek naar kenmerken van sociale ondernemers*. Zoetermeer: EIM.

Campell, S. (1997). Social entrepreneurship: How to develop new social-purpose business ventures. *Health Care Strategic Management*, nr. 16, vol. 5, p. 17-18.

Certo, S.T. & T. Miller (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, nr. 51, p. 267-271.

Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, nr. 25, vol. 5, p. 5-23.

Choy, D.Y. & E.R. Gray (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies? *Business Horizons*, nr. 51, p. 341-352.

Christensen, T. & P. Laegreid (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67 (november/december), p. 1059-1066.

Dacin, P.A., M.T. Dacin & M. Matear (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management*, august, p. 37-57.

Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, nr. 76, vol. 1, p. 55-66.

Dees, J.G. (2007). Taking social entrepreneurship seriously. *Social science and modern society*, nr. 3, vol. 44, p. 24-31.

Defourny, J. (2009). Concepts and realities of social enterprise: A European perspective. In *Second Research Colloquium on Social Entrepreneurship*. Durham: Duke University.

Edelenbos, J. & R. Monnikhof (red.) (2001). *Lokale interactieve beleidsvorming*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.

Fayolle, A. & H. Matlay (Eds.) (2010). *Handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Fowler, A. (2000). NGDOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, nr. 21, vol. 4, p. 637-654.

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

Franssen, B., P. Scholten & M. Altink (2009). *Handboek cultureel ondernemen*. Assen: Van Gorcum.

Harding, R. (2004). Social enterprise: The new economic engine? *Business and Strategy Review*, nr. 15, vol. 4, p. 39-43.

Hemingway, C.A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, nr. 60, vol. 3, p. 233-249.

Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. In J. Mair, J. Robins & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 142-154.

Hood, C., (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, nr. 1, vol. 69, p. 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hoogendoorn, B. (2011). *Social entrepreneurship in the modern economy: Warm glow, cold feet*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

Irani, Z. & T. Elliman (2008). Creating social entrepreneurship in local government. *European Journal of Information Systems*, nr. 17, p. 336-342.

Kerlin, J.A. (2008). *Social enterprise in the United States and abroad: Learning from our differences*. Washington, DC: Urban Institute.

Kievit, H., G. van Dijk & B.J. Spruyt (2008). De stille revolutie van social venturing entrepreneurs. *Holland Management Review*, nr. 120, p. 20-25.

Koppenjan, J. & E.-H. Klijn (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.

Lans, J. van der (2011). *Loslaten, vertrouwen, verbinden: Over burgers en binding*. Digitale publicatie te downloaden bij Stichting Doen.

Leadbeater, C.W. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.

Light, P.C. (2006). Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, p. 46-51.

Light, P.C. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington: The Brookings Institution.

Martin, R.J. & S. Osberg (2007). Social entrepreneurship: A case for a definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, p. 29-39.

Mertens, F., R. Pieterman, K. Schuyt & G. de Vries (2003). *Pech moet weg*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Mort, G., J. Weerawardena & K. Carnegie (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization and measurement. *American Marketing Association Conference Proceedings*, vol. 13, p. 5.

Murphy, P.J. & S.M. Coombes (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, nr. 87, p. 325-336.

Neck, H., C. Brush & E. Allen (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, nr. 52, p. 13-19.

Nicholls, A. (Ed.) (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

Osborne, D. & T. Gaebler (1992). *Reinventing government*. Reading, MA: Addison Wesley.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2009). *Business model generatie*. Kluwer: Deventer.

Peredo, A.M. & M. McLean (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, nr. 41, p. 55-65.

Perrini F. & C. Vurro (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In J. Mair, J. Robins & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 57-85.

Pierre, J. & B.G. Peters (2000). *Governance: Politics and the state*. Basingstoke: Macmillan.

Pollitt, C. (2003). Joined-up government: A survey. *Political Studies Review*, nr. 1, 34-49.

Prabhu, G.N. (1999). Social entrepreneurship leadership. *Career Development International*, nr. 4, vol. 3, p. 140-145.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2003). *Medialogica: Over het krachtenveld tussen burgers, de media en politiek*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Raad voor openbaar bestuur (2012), *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*, Den Haag: Raad voor openbaar bestuur.

Ryan, W.P. (1999). The new landscape of nonprofits. *Harvard Business Review*, nr. 1, vol. 77, p. 126-137.

Schulz, M., M. van der Steen & M. van Twist (2010). *De hub: Een essay over de concrete invulling van vloeibaar bestuur*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken.

Shahir, M. & M. Lerner (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, nr. 41, vol. 1, p. 6-20.

Shane, S. & S. Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, nr. 25, p. 217-226.

Shaw, E., J. Shaw & M. Wilson (2002). *Unsung entrepreneurs: Entrepreneurship for social gain*. Durham: University of Durham Business School – Barclays Centre for Entrepreneurship.

Smallbone, D., M. Evans, I. Ekanem & S. Butters (2001). *Researching social enterprise: Final report to the small business service*. Centre for enterprise and economic development research, Middlesex University Business School, Middlesex University, United Kingdom.

Smit, A.A., J. van Genabeek & M. Klerkx (2008). *Europese ervaringen met sociale economie*. Den Haag: TNO.

Steen, M. van der, W. Dicke, Ph. Karré & M. van Twist (2010). *De weg van het geld: Hoe kapitaalstromen zich verleggen en wat dat betekent voor de zeggenschap over publieke dienstverlening*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Steen, M. van der, J. van der Spek & M. van Twist (2010). *Figureren in het verhaal van de ander: Gezagsdragers in beeld*. Den Haag: NSOB.

Stephens, A. (2003). Ice cream with a mission. *New Statesman*, nr. 132, p. 17-18.

Tan, W.L., J. Williams & T.M. Tan (2003). What is the 'social' in social entrepreneurship. In *Proceedings of the 48th World International Conference for Small Business*.

Tan, W.L., J. Williams & T.M. Tan (2005). Defining the 'social' in social entrepreneurship: Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, nr. 1, p. 353-365.

Thompson, J.L. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, nr. 15, p. 412-431.

Thompson, J.L., G. Alvy & A. Lees (2000). Social entrepreneurship: A new look at the people and the potential. *Management Decision*, nr. 38, p. 328-338.

Tracey, P. & O. Jarvis (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr. 31, vol. 5, p. 667-685.

Twist, M. van, W. Verheul & M. van der Steen (2008). *Ondernemerschap & grensverleggende praktijken*. Den Haag: InAxis/NSOB.

Venetie, E. van & J. Luikenaar (2006). *Het grote lobby boek*. Zutphen: Plataan uitgevers.

Weerawardena, J. & G.S. Mort (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *World of Business*, nr. 41, p. 21-35.

Wijdevan, T. van de (2012). *Doe-democratie: Over actief burgerschap in stadswijken*. Delft: Eburon.

WRR (2012). *Publieke zaken in de marktsamenleving*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Yunus, M. (2008). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs Books.

Zahra, S.A. & G.G. Dess (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, nr. 26, vol. 1, p. 8-10.

Zahra, S.A., E. Gedajlovic, D.O. Neubaum & J. Shulman (2009). A typology of social entrepreneurship: Motives, search process and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, nr. 24, p. 519-532.

Wie vandaag de dag om zich heen kijkt, ziet steeds meer individuen en groepen mensen verantwoordelijkheid nemen voor de samenleving. Sociale ondernemers slagen er als initiatiefnemers in een businessmodel te leggen onder dergelijk maatschappelijk initiatief. Zij nemen verantwoordelijkheid voor kwesties die de afgelopen decennia steevast tot de taken van de overheid werden gerekend. Daarmee komen sociale ondernemers en hun ondernemingen als vanzelf in aanraking met de overheid. Voor de overheid kenmerkt die ontmoeting zich vaak door ongemak dat voortkomt uit de inherente verschillen tussen overheid en ondernemers.

Dit essay bespreekt de relatie tussen sociale ondernemers en de overheid. Het laat tientallen praktijken van alledag zien en verdiept hoe kenmerken van het sociaal ondernemerschap zich verhouden tot de manier waarop de overheid gewoon is te werken. Het essay betoogt niet dat alle publieke taken voortaan maar door sociale ondernemers dienen te worden opgepakt, maar in het licht van een terugtrekkende overheid is de vraag gerechtvaardigd hoe het sociaal ondernemerschap en de uitoefening van publieke taken door de overheid zich tot elkaar verhouden.

Dr. M. Schulz is zelfstandig onderzoeker en daarnaast verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag en de Universiteit van Tilburg. Dr. M. van der Steen is co-decaan en adjunct-directeur van de NSOB. Prof. dr. M. van Twist is decaan en bestuurder van de NSOB en hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR).

ISBN 978-90-5931-931-8



9 789059 319318