



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

**Zoektocht met een open eind [Bespreking van: K. Maas, C. Relou, T. Sadiq, R. Van Tulder, M. Hillen (2018) Sociaal ondernemen. Van ambitie naar meervoudig rendement]**

Buitelaar, W.; Joustra, P.

**Publication date**

2019

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Buitelaar, W., & Joustra, P. (2019). Zoektocht met een open eind [Bespreking van: K. Maas, C. Relou, T. Sadiq, R. Van Tulder, M. Hillen (2018) Sociaal ondernemen. Van ambitie naar meervoudig rendement]. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35(4), 443-445. [https://www.tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken.nl/inhoud/tijdschrift\\_artikel/TA-35-4-13/Zoektocht-met-een-open-eind](https://www.tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/TA-35-4-13/Zoektocht-met-een-open-eind)

**General rights**

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

**Disclaimer/Complaints regulations**

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

*UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (<https://dare.uva.nl>)*

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

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

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

## BOEKENRUBRIEK

### Zoektocht met een open eind

Maas, K., Relou, C., Sadiq, T., Van Tulder, R., & Hillen, M. (2018). *Sociaal ondernemen. Van ambitie naar meervoudig rendement*. Assen: Van Gorcum. ISBN 9789023256281, 164 pp.

In de studie van een onderzoeksteam van de Erasmusuniversiteit van Karen Maas en collega's staat de balans, c.q. de spanning centraal tussen financieel en maatschappelijk rendement van bedrijven. Het onderzoek werd begeleid door een commissie namens de Stichting Management Studies (VNO-NCW).

De onderzoekers constateren dat bedrijven in het algemeen een groeiproces doormaken van intenties naar concrete uitvoering, zoals de ondertitel suggereert. Op grond van 25 interviews met managers en ondernemers uit 17 bedrijven wordt dit proces nader aangeduid als 'hybridisering': het groeien naar een meer geïntegreerde visie van een maatschappelijke en financiële waardenoriëntatie, ofwel: sociaal ondernemerschap. Deze term werd in 1953 geïntroduceerd door de Amerikaanse econoom Howard Bowen en door de onderzoekers geactualiseerd als: 'Sociale ondernemers streven een maatschappelijk doel na met een rendabel verdienmodel (...) Financiën zijn een middel om de onderneming levensvatbaar te houden' (pp. X-XI). Bij financieel georiënteerde ondernemingen is volgens hen maatschappelijk rendement een middel, een *license to operate*.

De variëteit van bedrijven is als volgt in te delen: banken (Volksbank, Rabo, Triodos), energie (Eneco, Alliander), werkvoorziening (Assembly Partner, Emma Safety Shoes, The Colour Kitchen), voedselketen (Albron, FrieslandCampina, Tony's Chocolonely) en kringloop (RataPlan, Renewi, Returnity, Schoongewoon, Vebego, Desso). De grootste is de Rabobank (44.000 medewerkers), de kleinste Returnity (10 medewerkers). Ze vertegenwoordigen drie groepen bedrijven: mkb-bedrijven (5), grote ondernemingen (8) en familiebedrijven/coöperaties (4).

In 1994 lanceerde de Engelse organisatieadviseur John Elkington het zogeheten 3-P-model, dat door het onderzoeksteam in relatie tot bovengenoemde hybridisering gehanteerd wordt: *people, planet, profit*.

De interviews laten zien dat de meeste van de 17 bedrijven focussen op twee van de drie P's: ofwel op profit en people, ofwel op profit en planet (pp. 27-28). Sociaal ondernemen richt zich op een combinatie van genoemde drie P's. Een voorbeeld is Tony's Chocolonely 'van boon naar reep'. Zoals Chief Chocolate Officer Beltman het verwoordde: 'Geld en schaal zijn middelen om impact voor de boer te bereiken. Groei is dus van belang, maar altijd met de cacao-boer in gedachten.' Het bedrijf beoogt ook een motivatie te zijn voor de 'grotere jongens', zoals Mars en Nestlé, om eveneens te werken aan verbeteringen in de cacao-keten. De onderzoekers gebruiken weliswaar een historische context, van Bowen respectievelijk Elkington, maar er wordt niet ingegaan op de sociale geschiedenis van sociaal ondernemerschap. Neem bijvoorbeeld de analyse van Jan Kees Looise van de Delftse fabrikant van de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek Jacques van Marken over de periode 1870-1900 (Looise, 2017; zie ook: De Gier 2016;

Stoop, 1992). Looise noemt hem de 'personele innovator van ons land', vanwege zijn bijdrage aan de ontwikkeling van het Nederlandse personeelsmanagement. Als we Van Markens bedrijfsbeleid bezien in het licht van van het EUR-onderzoek, richtte het zich op zowel people als profit: scholing en opleiding, medezeggenschap, beoordeling/beloning en winstdeling, maar ook op planet: huisvesting en recreatie(park). Een Delftse combinatie van Bowen-Elkington avant la lettre wat betreft sociaal ondernemen (vergelijk: Nijhof & Van den Berg, 2012; Van den Toren, 1991).

Het onderzoek heeft niet geresulteerd in een overzicht van casestudies, maar in een verkenning van de diverse wegen die naar hybridisering leiden, en wel aan de hand van thema's als strategische intentie, leiderschap en beleid, besturing en toezicht, human resources, financiële aspecten, communicatie en impactmanagement. Er wordt voorzichtig geconcludeerd dat alle ondernemingen in zekere zin hybride zijn en een verschillende balans hebben tussen hun financieel en maatschappelijk streven. Zo was bijvoorbeeld Eneco van oudsher sterk financieel georiënteerd, maar heeft het geleidelijk steeds meer een maatschappelijke oriëntatie van duurzame energie opgebouwd. RataPlan, Assembly Partners en The Colour Kitchen zijn dan weer vanuit een maatschappelijke visie gestart, van kringloop respectievelijk werkvoorziening.

Directeur Sustainability Rüter van de Rabobank illustreert bovengenoemd dilemma bij de financiering van agrarische bedrijven, die nogal eens minder aandacht voor het milieu hebben. De bank wil met zoveel mogelijk bedrijven in gesprek over duurzame beïnvloeding, niet alleen met agrarische bedrijven, maar ook met die uit de olie-, gas- en ruwemetalen transportsector. Directeur Corporate Identity Steiner van Triodos daarentegen meldt sommige klanten bij voorbaat niet te willen financieren.

In het algemeen is volgens de onderzoekers zogeheten 'paradoxaal leiderschap' nodig (p. 43) om het spanningsveld tussen maatschappelijk en financieel niet te benaderen als een dilemma, maar als een kans om met creatieve manieren van ondernemen het dilemma als het ware te overstijgen. Zo meldt Corporate Manager Petraeus van FrieslandCampina dat het gaat om de 'verwaarding' van melk. Als daarbij maatregelen dreigen af te vallen – vanwege extra kosten in verband met de terugverdientijd – kunnen projecten in samenwerking met de afdeling Finance een aparte status krijgen, zodat ze alsnog gerealiseerd kunnen worden. Naast paradoxaal leiderschap bevelen de onderzoekers ook aan dat een leider naar de medewerkers toe 'de kunst dient te verstaan van het verleiden om meer duurzaam te worden' (p. 51).

De onderzoekers concluderen na hun 'zoektocht' (p. 149) dat er 'weinig kennis is over de ideale hybride organisatie (...) ondernemingen zijn allemaal in zekere zin hybride, maar hebben een verschillende balans tussen hun financieel en maatschappelijk streven' (pp. 136-137). En 'alle bedrijven meten wel iets, hoewel het niet altijd duidelijk is wat ze precies meten en hoe ze dat doen (...) Het meten van de bepaalde impact staat echt nog in de kinderschoenen bij de meeste ondernemingen' (pp. 129-130). Dat geldt met name, zo wordt aangegeven, voor de P van people. Dit gebrek aan impactmanagement zou wel eens nadelig kunnen inwerken op het eerder genoemde paradoxaal respectievelijk verleidingsleiderschap, zo kan geconcludeerd worden. Human resources (hr) spelen weliswaar een rol in de bedrijfsvoering van de 17 ondernemingen, maar onduidelijk blijft welk

specifiek hr-beleid een sociale onderneming hanteert. Kennisoverdracht moet ervoor zorgen dat de nieuwe medewerker 'insider' wordt en bij de rekrutering is affiniteit met de maatschappelijke visie een selectie criterium. Waarbij Manager Social Responsibility Eising van Alliander de kanttekening maakt dat 'mensen weleens teleurgesteld zijn dat ze zich niet met transitievraagstukken kunnen bezighouden. We hebben gewoon een operatie draaiende te houden' (p. 93). Opvallend is dat de term medezeggenschap niet duidelijk in de onderzoeksresultaten terug te vinden is, al wordt wel aandacht geschonken aan medewerkersbetrokkenheid. Ook wordt er onder de noemer *governance* gemeld dat er bij hybride bedrijven 'meer ruimte is voor zelfsturende teams', zoals bij Schoongewoon. Onder dezelfde noemer bevelen de onderzoekers aan om te zoeken naar nieuwe vormen van governance met externe partners in de vorm van samenwerkingsverbanden of coalities (p. 88). Ofwel anders gezegd: naar een nieuwe verbinding van interne zeggenschap en bedrijfsvoering en externe coalities, wat ook wel 'associatieve democratie' genoemd kan worden (Buitelaar & Joustra, 2018), twee belangrijke peilers voor beleidsvorming en -uitvoering van sociale ondernemingen. De Rotterdamse studie heeft ondanks de vele en interessante data een open einde: het blijft zoeken, sociaal ondernemen is (nog) geen sociale onderneming.

Wout Buitelaar is hoogleraar-fellow aan de Amsterdam Business School/UvA.  
E-mail: w.l.buitelaar@uva.nl

Piet Joustra is oud-directeur van Hoogovens

## Literatuur

- Buitelaar, W., & Joustra, P. (2018). Naar een upgrade van de polder. *Zeggenschap*, 3, 30-31.
- De Gier, E. (2016). *Capitalist workingman's paradises revisited. Corporate welfare work in Great Britain, the USA, Germany and France in the Golden Age of Capitalism, 1880-1930*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Looise, J.K. (2017). Tussen paternalisme en human resource management. De personele innovaties van Van Marken en de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek (1870-1900). *Tijdschrift voor HRM*, 5, 1-21.
- Nijhof, E., & Van den Berg, A. (2012). *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemersbeleid in Nederland*. Amsterdam: Boom.
- Stoop, S. (1992). *De sociale fabriek. Sociale politiek bij Philips Eindhoven, Bayer Leverkusen en Hoogovens IJmuiden*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Van den Toren, J.P. (1991). *Van loonslaaf tot bedrijfsgeenoot. 100 jaar christelijk-sociaal denken, medezeggenschap en sociale zekerheid*. Kampen: Kok.