

De social (family) enterprise

Onlangs heeft PwC een onderzoek uitgevoerd naar de ontwikkeling van social enterprises in Nederland en de 'lessons learned'.¹ Daarvoor zijn ruim veertig stakeholders geïnterviewd. Verrassend is dat een aanzienlijk aantal van hen te kennen gaven dat familiebedrijven vaak werken op de manier van een social enterprise. Soms is het familiebedrijf feitelijk een social enterprise en soms past het de sociaal-maatschappelijke impact op bepaalde vlakken toe. Maar, werd er steeds weer beklemtoond, familiebedrijven zullen zich nooit zo noemen.

In dit artikel bespreken we de positie en definitie van social enterprises, hoe deze zich verhouden tot traditionele bedrijven en hoe familiebedrijven en social enterprises met elkaar in aanraking komen.

Het belang van social enterprises voor de samenleving

Social enterprise hebben het maken van impact voorop staan en hoewel deze bedrijfsvorm in Nederland relatief jong is, groeit hun aantal en aandeel in de Nederlandse economie snel. Schattingen van de omvang van het aantal social enterprises in Nederland lopen uiteen. McKinsey schat het aantal in 2016 op vijf tot zesduizend, dat is een toename van circa 70% ten opzichte van 2011.² ABN AMRO schat het aantal social enterprises in 2017 op vier- tot vijfduizend.³ Dat verschil in inschatting komt onder andere doordat een eensluidende definitie van wat een social enterprise is ontbreekt en beide onderzoeken een net iets andere definitie hanteren. Maar het geeft wel een indicatie van de omvang. Met name de sterke toename die McKinsey constateert, zegt wat over de groei van dit type ondernemingen in Nederland.

ABN AMRO schat het aantal banen bij social enterprises dienovereenkomstig ook iets lager in dan McKinsey. In het McKinsey-onderzoek is de inschatting van het aantal banen 65.000 tot 80.000. In het ABN AMRO-onderzoek komt het aantal banen op 50.000 tot 70.000. Opvallend is dat McKinsey een toename van banen constateert van meer dan 60% ten opzichte van 2011. De totale bijdrage aan het Nederlandse BNP becijfert McKinsey op circa € 3,5 miljard in 2015, een toename van circa 75% in vijf jaar tijd.

Social enterprises zijn op meerdere fronten van grote waarde voor Nederland. Zo zorgen ze niet alleen voor werkgelegenheid en economische groei, maar brengen ook innovatieve producten en diensten op de markt. Ook creëren ze maatschappelijke waarde waarmee ze in feite voorzien in een deels ontbrekend aanbod aan overheidstaken dat ontstaat door de terugtrekkende overheid en overheidsfalen. De beweging groeit niet alleen in omvang, maar ook in variatie aan maatschappelijke thema's. Voorbeelden daarvan zijn het verhogen van de arbeidsparticipatie van een kwetsbare doelgroep, verbeteren van de zorg, tegengaan van milieuvervuiling, bestrijding van internationale armoede en verhogen van sociale cohesie in

¹ PwC, 'Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland', het onderzoek wordt naar verwachting dit jaar gepubliceerd.

² McKinsey&Company, 'Scaling the impact of the social enterprise sector', oktober 2016, en 'Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector', 2011.

³ ABN AMRO, 'De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen', juli 2017.

buurten en wijken.⁴ Uit de verschillende onderzoeken van McKinsey, ABN AMRO, Social Enterprise NL en PwC⁵ komen steeds weer milieu en arbeidsparticipatie naar voren als impactgebieden waar de meeste Nederlandse social enterprises zich op richten.

Het belang van sociaal ondernemers voor de maatschappij lijkt ook door de regering te worden gezien. Zo heeft de ChristenUnie op 8 september 2018 een initiatiefnota ingediend: 'Ondernemen met een maatschappelijke missie - (H)erkenning van Sociale Ondernemingen door de B.V.m'.⁶ Hierin wordt onder andere voorgesteld om de rechtspositie van social enterprises in het Burgerlijk Wetboek te verankeren met een modaliteit: de B.V.m, waarbij de m voor maatschappelijk staat. Dat moet de (h)erkenning ten goede komen. Daarnaast spoort de nota aan tot formuleren van overheidsbeleid gericht op het wegnemen van belemmeringen en het creëren van kansen. Sociale ondernemingen zouden onder meer voorrang moeten krijgen bij overheidsaanbestedingen. Verder zouden fiscale regelingen het bijvoorbeeld aantrekkelijker moeten maken om te beleggen in sociale ondernemingen.

Kenmerken van social enterprises

Typische kenmerken van Nederlandse social enterprises zijn de intrinsieke motivatie van de ondernemers, gedrevenheid en passie, zo blijkt uit het recente PwC-onderzoek naar de ontwikkeling van social enterprises. Sociaal ondernemers zijn hun onderneming begonnen vanuit een authentieke en intrinsieke motivatie. Ze zijn innovatief en ondernemend en willen op creatieve wijze bijdragen aan een betere wereld. Bereidheid tot samenwerking is een ander belangrijk kenmerk. Sociale ondernemers delen hun kennis met concurrenten, juist om beweging en impact te vergroten. Ze beseffen heel goed dat de wereld verbeteren niet iets is wat je in je eentje doet en kunt. Ze werken dus niet alleen maar in een context. Hun succes is sterk afhankelijk van elementen en partijen die zich in hun omgeving bevinden, die samen het ecosysteem vormen. Nog een andere karaktertrek is dat het om beweging gaat die van onderop ontstaan is, vanuit de ondernemers zelf, zonder stimulerende overheidsbemoediging.

Social enterprise gedefinieerd

Zoals hiervoor bleek, wordt in de praktijk nauwelijks een eenduidige definitie gebruikt voor social enterprise. Veel partijen hanteren een eigen definitie en leggen een bepaald accent aan. Zo concentreren financiers zich logischerwijs vaak op het criterium dat social enterprises zelfredzaam en niet volledig afhankelijk van subsidies en giften mogen zijn om in aanmerking te komen voor financiering. Dienstverleners en ook opleidingsinstellingen gebruiken de definitie met name om hun doelgroep in te kaderen. Overheden, met name gemeenten, lijken sociale ondernemingen voornamelijk te definiëren in het kader van de arbeidsmarkt en werkintegratie, omdat dit direct verband houdt met de taken en verantwoordelijkheden van de verzorgingsstaat.

⁴ 'Social Enterprise Monitor 2016', een uitgave van Social Enterprise NL.

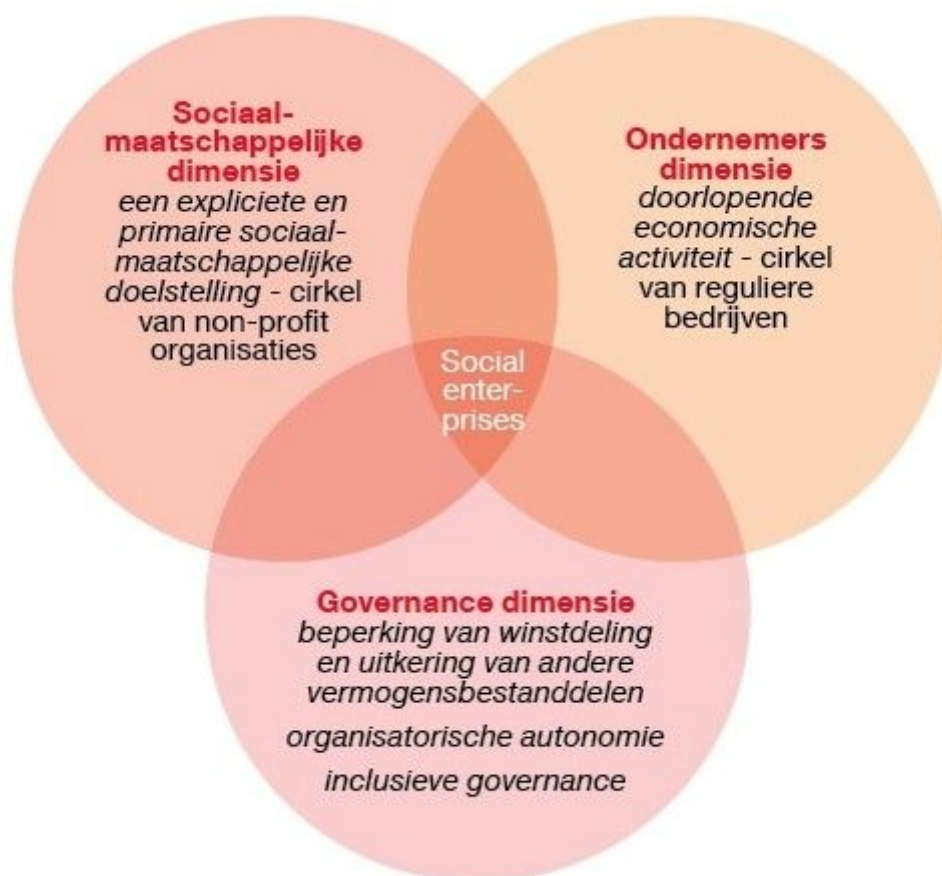
⁵ T.E. Lambooy, P.A. Anthoni, A. Argyrou, 'Aren't we all pursuing societal goals in our businesses? Defining 'societal purpose' in social enterprises', later dit jaar in publicatie.

⁶ Anne-Marie Noordenbos, '[Voorrang voor sociaal ondernemen](#)', Taxence 10 september 2018.

Een gezaghebbende definitie van social enterprises komt van de Europese Commissie.⁷ Die definitie bevat drie elementen of dimensies.

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

Figuur 1 - De drie dimensie van een social enterprise volgens de Europese Commissie



De definitie van de Europese Commissie sluit grotendeels aan bij die van de Nederlandse Sociaal Economische Raad (SER): “**Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen.**” (accent van auteurs) De tweede en de derde dimensie van de definitie van de

⁷ Europese Commissie, ‘A map of social enterprises and their eco-systems in Europe’, 2015.

Europese Commissie laat de SER expliciet over aan de ondernemer zelf. Deze elementen vormen volgens de SER geen 'vereist' onderdeel van de definitie.

Social Enterprise NL is een belangrijke partij die opkomt voor de belangen van social enterprise. Zij hanteert de volgende definitie.⁸ "Een sociale onderneming:

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

Opvallend in deze definitie is dat deze aansluit bij de drie elementen van de Europese Commissie en er vervolgens nog een element aan toe voegt, namelijk de mate waarin de onderneming financieel zelfvoorzienend is. De afhankelijkheid van giften of subsidies moet beperkt zijn, daar is overigens geen concreet percentage aan verbonden. In de visie van Social Enterprise NL bereiken social enterprises hun missie met een verdienmodel en zonder dat er voor de overheid grote kosten aan verbonden raken. Dat heeft als voordeel dat de social enterprise onafhankelijk is, wat tevens ten goede komt aan de continuïteit van de onderneming en de continuïteit van de beoogde maatschappelijke impact.

De beperking van winstuitkering is een belangrijk element in de definities van de Europese commissie en Social Enterprise NL. De mate van beperking (die in de definitie niet concreet is uitgewerkt) is onderwerp van veel discussie omdat de wijze waarop en of dat in het concrete geval passend is zeer wisselend zijn. Een mooi voorbeeld van een passende en creatieve winstuitkering beperking is van Tony's Chocolonely. Zij hebben de uitkering van dividend onder andere gekoppeld aan de hogere vergoeding die zij geven aan cacaoboeren ten opzichte van de (te lage) marktprijs. Het dividend mag niet hoger zijn dan 50% van de totale kosten die ze daarvoor maken.⁹

Onze voorkeur gaat - net als in het PwC-onderzoek - uit naar de definitie van Social Enterprise NL, omdat we deze het meest volledig, dekkend en werkbaar vinden. De open normen in de definitie wat betreft zelfvoorzienendheid en winstuitkering doen naar onze mening recht aan de verschillende typen social enterprises. Dergelijke open normen zijn ook opgenomen in de fiscale wet- en regelgeving voor algemeen nut beogende instellingen (ANBI's) en werken daar over het algemeen goed.

⁸ <https://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen/definitie>.

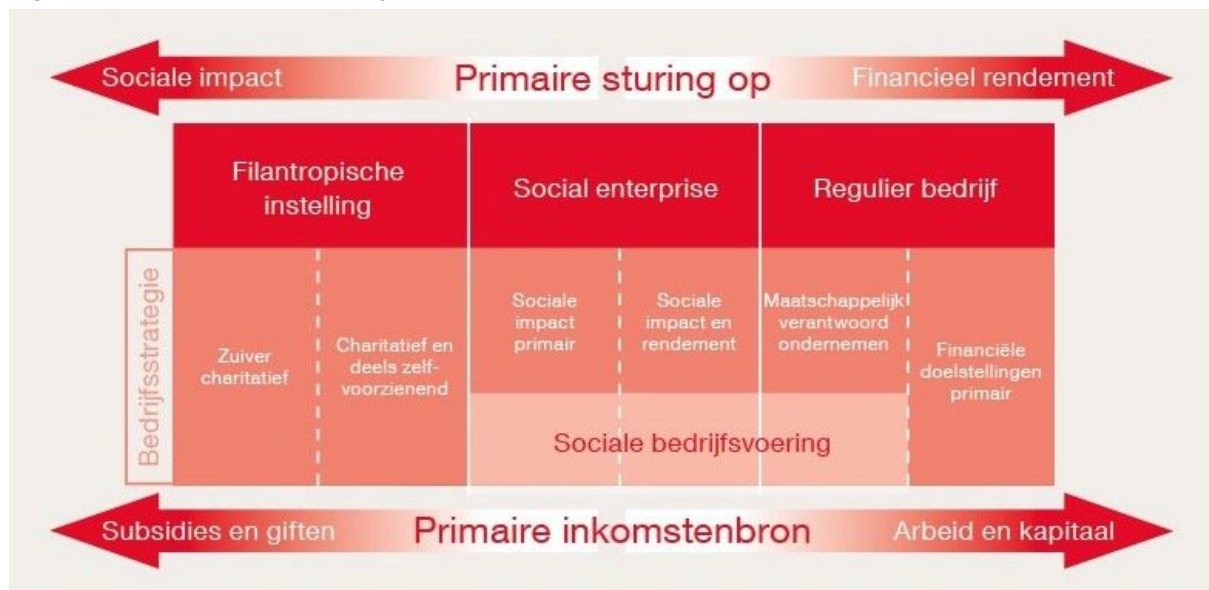
⁹ Tony's Chocolonely jaarfairstlag 2016/2017, pagina 80 en 81.

De plaats van de social enterprise in het maatschappelijk continuüm

In feite is een social enterprise een mix van een commerciële onderneming en een filantropische instelling. Het realiseren van maatschappelijke impact staat voorop, maar de sociale ondernemer moet wel een goede boterham kunnen verdienen. Grafisch weergegeven in het zogenoemd maatschappelijk continuüm zit de social enterprise in het midden (zie figuur 2).

Het maatschappelijk continuüm visualiseert de samenhang tussen sociale en financiële opbrengst van een investering. Het loopt van uitsluitend gericht op sociaal-maatschappelijke impact (links) naar primair gericht op financiële doelstellingen en winstmaximalisatie (rechts). Boven- en onderaan het continuüm zie je de mate van sturing op sociale impact en financiële opbrengst en de bronnen van inkomsten. Links in het overzicht staan filantropische instellingen zoals fondsen, maatschappelijke organisaties en goede doelen die primair sturen op sociale impact en hun inkomsten met name vanuit subsidies en giften ontvangen. Rechts vind je de traditionele commerciële ondernemingen die primair sturen op financieel rendement en hun inkomen krijgen uit de aanwending van kapitaal en arbeid.

Figuur 2 - Het maatschappelijk continuüm



Familiebedrijven bevinden zich naar ons idee meestal rechts van het midden. Ze sturen weliswaar op financiële doelstellingen, maar er spelen ook andere belangen die minstens net zo belangrijk zijn: de positie en de rol van de familieleden, de continuïteit van het bedrijf en veelal ook het wel een wee van de werknemers. Ook is er vaak een band tussen de familie, het bedrijf en de regio waar zij actief zijn. Vanuit dat verband neemt een familie(bedrijf) nogal eens een bepaalde verantwoordelijkheid binnen een bepaalde kring.

Het continuüm laat zien dat het maatschappelijk rendement afneemt naarmate de investering meer gericht is op financieel rendement. Dit zou de indruk kunnen wekken van een tegenstelling tussen sociaal-maatschappelijk en financieel rendement. Het een sluit het ander evenwel niet uit. Bij social enterprises wordt over het algemeen, en als het goed is, zowel maatschappelijk rendement als financieel rendement behaald.

Het continuüm kan overigens ook dienen als een schaal waarop bedrijven en instellingen zich sociaal-maatschappelijk kunnen ontwikkelen. Denk daarbij aan ontwikkelen naar maatschappelijk verantwoord ondernemen door vermindering van eventuele schadelijke bijproducten van hun bedrijfsvoering of zelfs naar een vorm waarbij de maatschappij als geheel überhaupt geen nadeel meer ondervindt van de bedrijfsvoering, maar er juist profijt van heeft. Een mooi voorbeeld daarvan is Unilever, dat in 2015 heeft aangegeven mogelijk de B-corp status na te streven.¹⁰ B Corp staat voor Benefit corporations, oftewel wereldverbeterende bedrijven. Unilever is nu onderdeel van de 'Multinationals and Public Markets Advisory' raad van B Lab om de mogelijkheden daarvoor te onderzoeken. Eenzelfde mogelijke opschaling geldt voor goede doelen en fondsen, die kunnen zich ontwikkelen naar een bedrijf met een verdienmodel, zonder daarbij de sociaal-maatschappelijke impact te verliezen. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan sociaal-maatschappelijke instellingen die verdienmodellen introduceren om teruglopende giften en subsidies op te vangen. Zoals goede doelen die consultancy diensten aanbieden of producten verkopen via een webshop of natuurorganisaties die een toegangsprijs vragen voor de gebieden die zij beheren.

Raakvlakken familiebedrijf en social enterprise

Familiebedrijven en social enterprises hebben legio raakvlakken. Zowel in de zin dat ze met elkaar in aanraking komen, als dat ze overeenkomende kenmerken hebben.

- Het bedrijf is in feite een social enterprise.
- Een onderdeel van het bedrijf fungeert als social enterprise, al dan niet in het kader van corporate responsibility.
- De familie of het bedrijf investeert in een social enterprise.
- Een social enterprise wordt overgenomen omdat die onderneming goed aansluit bij het eigen bedrijf.
- Een (of meer) van de familieondernemer(s) is coach van een sociaal ondernemer.

De eerste twee raakvlakken gaan over gedeelde kenmerken. Zowel familiebedrijven als social enterprises richten zich buiten het maken van winst, veelal op sociale belangen. Voor familiebedrijven is de mogelijkheid van overdracht aan de volgende generatie belangrijk. Dit maakt dat het bedrijf zich richt op de continuïteit. Daarnaast hebben familiebedrijven veelal een bijzondere en inclusieve band met werknemers, cliënten en leveranciers.¹¹ Die hogere sociale betrokkenheid en inclusiviteit vind je (per definitie) ook terug bij social enterprises. Ook de bedrijfskundige horizon ligt net als bij familiebedrijven verder in de toekomst, het doel van social enterprises is om duurzame sociale impact te maken.

Het verschil tussen het eerste en tweede raakvlak zal zich met name manifesteren in de mate waarin familiebedrijven zich richten op het maken van winst.

¹⁰ The Guardian, 'Will Unilever become the world's largest publicly traded B corp?', 23 January 2015 (<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jan/23/benefit-corporations-bcorps-business-social-responsibility>).

¹¹ prof. Uhlaner, L. M., van Goor-Balk, H. J. M. & Masurel, 'Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms', Journal of Small Business and Enterprise Development, 2004.

Een interessante vraag is waarom familiebedrijven zich niet als social enterprise presenteren. Dat werd in de interviews in het PwC onderzoek meerdere malen aangegeven en dat komt overeen met onze ervaring van hoe familiebedrijven zich profileren. Mogelijk biedt het zijn van een familiebedrijf al een dermate sterke identiteit dat daarnaast weinig ruimte of behoefte is voor een andere, aanvullende identiteit. Maar misschien is nog een belangrijkere vraag of het voordelen heeft voor een familiebedrijf om zich als social enterprise te presenteren. Het lijkt ons interessant om dit in een vervolgonderzoek verder uit te zoeken.

Het belang van social enterprises voor familiebedrijven

Gezien de vele (mogelijke) raakvlakken tussen sociale ondernemingen en familiebedrijven en mogelijke voordelen om zich ook als zodanig te presenteren, is het voor adviseurs en familiebedrijven zelf zinvol om te weten wat een social enterprise is en hoe deze werkt.

Globaal gezien, zo blijkt uit het PwC-onderzoek, is de groep Nederlandse social enterprises de pioniersfase ontgroeid en bezig zich verder te ontwikkelen. Dat betekent dat er relatief veel startende ondernemingen en scale-ups zijn. Dergelijke 'jonge' bedrijven zijn over het algemeen - naast sociaal betrokken - innovatief en sterk technologisch gedreven. Voor een familiebedrijf kan het zinvol zijn om daarvan te leren. Ook kan een samenwerking met een social enterprise het familiebedrijf aantrekkelijker maken voor zijn werknemers vanwege de uitdaging en inspiratie die sociaal ondernemen met zich brengt.

In deze ontwikkelingsfase hebben sociaal ondernemers veelal coaching en begeleiding nodig bij het ontwikkelen van hun businessmodel en financiering om verder te komen. Daarnaast is het belangrijk voor social enterprises om samen te werken en onderdeel uit te maken van een geïntegreerd ecosysteem. Daardoor zijn er voor een familiebedrijf in deze fase veel kansen om (eenvoudig) bij te dragen aan deze groep ondernemingen. Dat kan bijvoorbeeld ook door bij inkoop en aanbesteding voor social enterprises te kiezen.

En last but not least, een familiebedrijf kan via social enterprises en haar sociaal-maatschappelijke doelen een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappij.

Conclusie

Hoewel social enterprises ook in Nederland al enige tijd aanwezig zijn, is het toch nog een relatief nieuwe vorm van ondernemen. Ze hebben wel degelijk een winststreven, maar dat is niet het primaire doel. Allereerst wil een sociaal ondernemer haar sociaal-maatschappelijke doel behalen.

Familiebedrijven en social enterprises zijn op het eerste oog twee verschillende bedrijfstypen, maar hebben in de praktijk veel van elkaar weg. De raakvlakken zijn legio. Familiebedrijven kunnen zelfs in feite een social enterprise zijn of voor een deel als social enterprise te werk gaan. Maar ze zullen zich niet zo gauw als zodanig presenteren, hoewel het hun op veel terreinen geen windeieren zal leggen.

mr Pjotr Anthoni, Maiko van Bakel MSc en mr Mitra Tydeman-Yousef

Auteurs zijn werkzaam bij PwC en maken deel uit van het Wetenschappelijk Platform van PwC TAX. Daarnaast zijn auteurs verbonden aan Tilburg University. Anthoni en Van Bakel zijn verbonden aan Tilburg University als promovendi en Tydeman is verbonden aan Erasmus Universiteit Rotterdam als promovenda.

Lees meer

Lees meer over social enterprises in het hoofdstuk 'Maatschappelijk impact: People Planet Profit Filantropie (Sociale bedrijfsvoering)', in de reeks Familie en vermogen in bedrijf, te raadplegen via

<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-familie-en-vermogen-in-bedrijf-maatschappelijk-e-impact-people-planet-profit.pdf>.