

*Sociaal ondernemen
vraagt om een
bijzonder type
leiderschap dat zowel
commerciële als sociale
vaardigheden omvat*



Linda Drupsteen is docent-onderzoeker bij het lectoraat ondernemerschap en leidt het onderzoek naar nieuwe businessmodellen bij de Hogeschool van Amsterdam.



Claudia Cuypers is onderzoeks- en onderwijsmedewerker impactgedreven ondernemerschap aan de Hogeschool van Amsterdam.



Erzsi Meerstra - de Haan is onderzoeker bij de Hanze binnen het lectoraat Juridische Aspecten van Ondernemerschap. Haar onderzoek richt zich op sociaal ondernemerschap en inclusieve arbeidsmarkt.

Balanceren tussen sociale en commerciële doelen: spanningen van sociale ondernemers

Linda Drupsteen, Erzszi Meerstra-de Haan en Claudia Cuypers

43

Sociaal ondernemers streven maatschappelijke en commerciële doelen na, wat soms spanningen oplevert in de praktijk. Dit artikel laat enkele van deze spanningen zien en manieren om hiermee om te gaan, op basis van interviews met tien sociaal ondernemers. Spanningen zijn bijvoorbeeld zichtbaar rond het aannemen van opdrachten, het investeren in gespecialiseerd personeel en het benadrukken van de sociale identiteit bij verschillende stakeholders.

Sociale ondernemingen zijn zelfstandige ondernemingen die als primaire doelstelling een maatschappelijk probleem oplossen. Ze onderscheiden zich hiermee van ondernemingen die financieel gedreven zijn – en in tweede instantie

mogelijk in meer of mindere mate maatschappelijke waarde willen creëren. Voor sociale ondernemingen is winst slechts een middel om maatschappelijke waarde te creëren. Tegelijkertijd is het belangrijk dat dit financiële middel er is voor het

voortbestaan van de onderneming en om impact te realiseren. Dit brengt een dubbele missie met zich mee: sociaal ondernemers willen maatschappelijke waarde creëren én moeten voldoende inkomsten genereren (Hogenstijn, 2024). Deze maatschappelijke en commerciële doelen zijn soms complementair, maar vaak strijden ze om dezelfde tijd, aandacht en middelen (Doherty e.a., 2014).

Het essentiële verschil tussen sociaal ondernemers en maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in de doelstelling. Bij sociaal ondernemen staat maatschappelijke waarde voorop. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen blijft uiteindelijk de financiële waarde voorop staan. Plat gezegd: maatschappelijk verantwoord ondernemen is een project dat je kunt stoppen als het financieel even niet zo goed gaat. Sociaal ondernemen is gericht op een maatschappelijk doel. Als je de beoogde impact niet kunt maken doordat de financiële kant niet op orde is, staat het bestaansrecht van je onderneming op de tocht (Hogenstijn, 2024).

Als winst een noodzakelijk middel is om het maatschappelijk doel te realiseren, moet de sociaal ondernemer voortdurend scherpe afwegingen maken om winst en impact in balans te houden. In het project Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen (TBSO) onderzochten we de spanningen tussen deze commerciële en maatschappelijk doelstellingen in de dagelijkse praktijk van sociaal ondernemers. Dit deden we met tien ondernemers die werken aan een betere positie voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. De kracht van deze ondernemers

is dat ze naar talenten van mensen kijken, ongeacht hun beperking of de wettelijke regeling waaronder ze vallen. Het onderzoek richtte zich op de spanningen en uitdagingen in de dagelijkse praktijk, die voortvloeien uit het combineren van beide doelstellingen.

De ondernemers

In dit onderzoek deden tien ondernemers mee. In de kleinste onderneming werken zeven mensen en in de grootste 262, hierbij gaat het om een organisatie met veel vrijwilligers. De ondernemingen zijn actief in diverse branches: horeca en voeding, detailhandel in textiel, bouw en cultuur.

In totaal zijn twee interviewrondes gehouden met de tien deelnemende ondernemers, oftewel twintig interviews in totaal. In de eerste ronde vroegen wij naar de belangrijkste spanningen in de dagelijkse praktijk, waarin de ondernemers continu (onbewust) bezig zijn met behalen van een meervoudige doelstelling. In de tweede ronde vroegen wij specifiek door naar spanningen in de uitvoering van operationele processen, bij de inzet van personeel en naar de rol van de ondernemer als leidinggevende hierbij.

Zoals gezegd gaat het realiseren van een maatschappelijke missie en het runnen van een commercieel levensvatbare onderneming soms goed samen, maar niet altijd. Het vergt vooral veel keuzes: waar je als ondernemer je tijd aan besteed, welke opdrachten je aanneemt en welke boodschap je uitdraagt naar de buitenwereld. Onderstaand bespreken we de belangrijkste spanningen die de onderne-

“Sociale ondernemers bevinden zich in een spagaat tussen het realiseren van hun maatschappelijke missie en het runnen van een commercieel levensvatbare onderneming

mers in dit onderzoek ervaren als gevolg van hun meervoudige doelstelling: in het bepalen en organiseren van werkzaamheden, het vinden van personeel, het uitdragen van de identiteit en positioneren in de markt en uitdagingen in het ondernemen zelf. Voor een uitgebreidere toelichting en analyse verwijzen wij graag naar het eindrapport (Drupsteen e.a., 2022) en bijbehorend Engelstalig artikel (Drupsteen en Meerstra-de Haan, 2024).

Bepalen en organiseren van de werkzaamheden

Bij de deelnemende ondernemers ligt de nadruk op het creëren van banen voor mensen die moeilijker toegang hebben tot de reguliere arbeidsmarkt. Dit vraagt om werkprocessen die zijn aangepast aan de capaciteiten en behoeften van de doelgroep. Zo kiezen sommige ondernemers ervoor om routinematig werk aan te bieden, omdat dat structuur en stabiliteit biedt aan de doelgroep. Andere ondernemers vermijden dit type werk juist omdat het als te weinig uitdagend wordt

ervaren. Een voorbeeld hiervan is een onderneming die mondkapjesproductie ten tijde van de coronapandemie afwees, omdat dit te eentonig zou zijn voor hun medewerkers. Voor een andere onderneming bleek dezelfde productie juist een goede match met hun doelgroep. Met het bepalen van passende werkzaamheden, kunnen verschillende spanningen in de dagelijkse praktijk voorkomen worden.

Vanuit commercieel oogpunt is het soms echter belangrijk om ook opdrachten aan te nemen die niet perfect aansluiten bij de doelgroep, simpelweg omdat ze nodig zijn om de werkvoorraad op peil te houden en inkomsten te genereren. Beweegredenen die worden genoemd om minder passende opdrachten toch aan te nemen, zijn continuïteit in de werkvoorraad, noodzaak van inkomsten en de ontwikkelmogelijkheden die een opdracht biedt. De ondernemers in deze studie geven aan dat het soms lastig is evenwicht te vinden tussen continuïteit in inkomsten en belasting voor de medewerkers. Een spanning die ontstaat als grote of complexe opdrachten toch worden aangenomen, is dat het werk wel gedaan moet worden, maar idealiter zonder druk te leggen op de medewerkers uit de doelgroep. Dit vergt creativiteit in werkverdeling. In één van de ondernemingen zorgen de meewerkend leidinggevers er bijvoorbeeld voor dat het werk wordt opgedeeld in kleinere taken. Zo gaven zij aan dat er bij een grote order wel druk is bij deze leidinggevers, maar de uitvoerende medewerkers uit de doelgroep merken dit niet en voeren gewoon taken uit.

Vinden van personeel

De deelnemende ondernemers werken met een mix van medewerkers: uit de doelgroep, niet-doelgroep, deelnemers, vrijwilligers en soms een flexibele schil. In enkele gevallen wordt er bewust een mix van deze groepen gemaakt. Dit zorgt voor onderlinge stimulans én biedt meer flexibiliteit om verschillende typen opdrachten op te vangen.

Het werven van nieuwe mensen is een belangrijke uitdaging. Voor mensen uit de doelgroep vergt dit actief relatienagement en samenwerking met externe partners. Voor medewerkers die niet uit de doelgroep komen is met name geld een drempel: er moeten genoeg inkomsten zijn om hen te kunnen betalen en tegelijkertijd zijn deze mensen vaak nodig om meer inkomsten te genereren. Dit levert een praktisch dilemma op voor de ondernemer: kan en wil je hierin investeren? Een extra uitdaging is dat de mensen niet alleen moeten passen binnen het bedrijfsprofiel, maar ook goed om moeten kunnen gaan met mensen uit de doelgroep: ze moeten commercieel en sociaal betrokken zijn en zich aan beide doelen van de onderneming kunnen verbinden.

Identiteit en positionering

Een veelvoorkomend dilemma voor de deelnemers is of ze hun sociale missie actief moeten uitdragen. Enerzijds kan dit bijdragen aan meer zichtbaarheid en toegang tot fondsen, netwerken en klanten. Anderzijds bestaat het risico dat de doelgroep gestigmatiseerd wordt of dat er vooroordelen ontstaan over de kwaliteit en prijs van het product. Er

kan bijvoorbeeld een beeld ontstaan dat de kwaliteit lager is vanwege subsidies of dat de doelgroep wordt 'gebruikt' als goedkope arbeidskracht. Een van de ondernemers zegt hierover: 'Als we interviews hebben en het komt in de krant dan vind ik het moeilijk om 'afstand tot de arbeidsmarkt' te zeggen. Want ik weet ook dat de leerlingen dit lezen. Terwijl je juist wel financiële middelen krijgt door het verhaal.'

De krappe meerderheid van de ondernemers in dit onderzoek (zes van tien) wil de sociale waarde echter meer uitdragen naar hun klanten. Hun ervaring is dat de sociale waarde voor veel particuliere klanten een extra gunfactor is. En soms helpt het benadrukken van de sociale missie juist om begrip te kweken bij klanten, bijvoorbeeld als er fouten worden gemaakt of als iets langer duurt. Ook voor bedrijven met een MVO-vraag of Social Return-verplichting is het interessant dat de ondernemingen met bepaalde doelgroepen werken. Voor zakelijke klanten zonder Social Return-verplichting is dit minder van belang en moet de nadruk liggen op de kwaliteit van product of dienst. Deze kwaliteit is natuurlijk ook van belang voor de positionering ten opzichte van concurrenten in de markt. De ondernemers gaven aan dat zij vooral een goed product of een goede dienst willen leveren, die op prijs, kwaliteit en op uitstraling vergelijkbaar is met die van niet-sociale ondernemingen. Echter, de begeleiding van medewerkers brengt extra kosten met zich mee, waardoor concurreren op prijs bemoeilijkt wordt.

Ondernemerschap en delegeren

Sociaal ondernemen vraagt om een bijzonder type leiderschap dat zowel commerciële als sociale vaardigheden omvat. De ondernemers geven zelf aan dat er een lange lijst van vaardigheden nodig is, waaronder sales en acquisitie, netwerken en structuur bieden. Er zijn onderlinge verschillen tussen welke vaardigheden men aangeeft daadwerkelijk te hebben, maar loslaten en delegeren is een van de belangrijkste vaardigheden die spanningen en uitdagingen oplevert.

Een dilemma wat speelt is of je als sociaal ondernemer zo'n breed scala aan competenties moet bezitten, of dat je andere mensen moet vinden en kunt vinden die je aanvullen. Terwijl sommige geïnterviewde ondernemers aangeven dat één persoon zowel de commerciële als sociale aspecten van een sociale onderneming kan beheren, denken anderen dat dit vrijwel onmogelijk is. Bij ondernemers die samen een bedrijf runnen, ontstaat vaak een natuurlijke taakverdeling, waarbij de één sterker is in de commerciële en de ander in de sociale kant.

Bij ondernemers die samen een bedrijf runnen, ontstaat vaak een natuurlijke taakverdeling, waarbij de één sterker is in de commerciële en de ander in de sociale kant

Voor degenen die dit niet gezamenlijk doen is dat lastiger. Bovendien verschuiven de taken - of je nou alleen onderneemt of niet - wanneer de onderneming groeit. Naarmate de onderneming uitbreidt, verschuift de focus van het uitvoeren van taken naar het delegeren van verantwoordelijkheden. De ondernemers geven bijvoorbeeld aan dat ze meer tijd willen investeren in hun klanten om zowel de inkomsten te verhogen als de impact te versterken. Dit vraagt om het loslaten van andere taken en het effectief delegeren ervan, zodat ze zich kunnen concentreren op het uitdragen van hun sociale waarden en het verbeteren van hun diensten.

Omgaan met de spanningen en uitdagingen

In dit onderzoek wordt duidelijk dat sociaal ondernemers dagelijks te maken hebben met de spanning tussen hun sociale missie en commerciële doelstellingen: bij het aannemen van opdrachten, het investeren in gespecialiseerd personeel en bij het uitdragen van de sociale identiteit.

Uit het onderzoek kwamen niet alleen spanningen en uitdagingen naar voren, maar ook manieren om hiermee om te gaan. Sommige ondernemers maken een duidelijke keuze voor een product of dienst die goed aansluit bij de capaciteiten van de medewerkers, waardoor spanningen in de praktijk worden voorkomen. Dit betekent vaak het beperken van de verscheidenheid aan taken of het opsplitsen van een proces in deeltaken. Anderen voorkomen stress en spanningen door het beperken van pieken in de

vraag en het creëren van een consistente workflow, waardoor het werk goed is verdeeld in de tijd. Een andere aanpak is om werk te verdelen over verschillende medewerkers en zo uitdagingen in de tijdsverdeling van de ondernemer zelf te beperken. De bevindingen laten bijvoorbeeld zien hoe enkele ondernemers de taken binnen de organisatie verdelen, om de hoeveelheid eigen taken te beperken. Soms verdelen ze de taken met een co-founder en soms met andere medewerkers. Meestal richt de ene persoon zich dan meer op acquisitie, marketing, communicatie en administratieve taken, terwijl de andere verantwoordelijk was voor coaching en begeleiding en voor het contact met sociale partners. Deze bevinding komt overeen met wat in de theorie structurele scheiding wordt genoemd (Siegnier e.a., 2018) en suggereert dat 'sociaal ondernemingen met meerdere ondernemers of werknemers meer ruimte hebben om met spanningen om te gaan'. Enkele ondernemers geven aan bewust te werken met een mix van mensen, die deels wel en deels niet in een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt zitten; het 'mixed-peopleconcept'. Zij hebben hierdoor meer flexibiliteit om verschillende typen opdrachten op te vangen.

Implicaties

Voor verder onderzoek

Het huidige onderzoek draagt bij aan de groeiende kennis over organisaties die meerdere doelen nastreven (hybride organisaties) en de rol van de sociaal ondernemer in het succesvol nastreven van economische en maatschappelijke waarden. Het zou een waardevolle ver-

volgstap zijn om de rol van verschillende stakeholders in het ontstaan en het opvangen van spanningen verder te onderzoeken. Een andere richting voor vervolg is de vergelijking van spanningen in verschillende ontwikkelingsfasen van de ondernemingen. Dit onderzoek richtte zich op relatief jonge ondernemingen (van verschillende grootte). Er zijn echter ook onderzoeken geweest in ondernemingen die hun impact verder hebben opgeschaald, bijvoorbeeld door hun onderneming verder te professionaliseren, door de onderneming op te schalen of door samenwerkingen aan te gaan. Vergelijkingen op basis van ontwikkelingsstadia zijn echter nog niet gemaakt.

Voor opdrachtgevers

De bevindingen hebben ook implicaties voor inkopers vanuit (publieke) organisaties. Het is cruciaal om bewust te zijn van de spanningen die bij sociaal ondernemers op kunnen treden. Alle betrokken actoren kunnen vanuit hun rol bijdragen aan het verminderen of voorkomen van de hier besproken spanningen. Denk bijvoorbeeld aan het vroegtijdig plaatsen van een order om druk op de ondernemers en medewerkers te voorkomen.

Voor sociaal ondernemers

Dit onderzoek heeft spanningen tussen sociale impact en commerciële levensvatbaarheid aan het licht gebracht, met een nadruk op uitdagingen in de dagelijkse praktijk. Dit zijn spanningen waar iedere sociaal ondernemer op de een of andere manier mee te maken zal krijgen. De bevindingen brengen echter ook specifieke coping strategieën aan het licht die de ondernemers hanteren

wanneer ze met deze spanningen worden geconfronteerd, zoals het opsplitsen van taken of het mixed-peopleconcept. Door gebruik te maken van deze strategieën kunnen ondernemers beter omgaan met de beschreven spanningen en daarmee bijdragen aan de stabiliteit en het succes van de sociale onderneming.

Voor andere ondernemers

Hoewel de hier beschreven resultaten gaan over sociaal ondernemers, kunnen enkele van de spanningen ook ontstaan bij reguliere ondernemingen als ze overwegen maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te integreren in hun bedrijfsvoering. De verwachting is echter dat zij minder spanning zullen ervaren, omdat het dan een aanvullend doel is, wat volgt wanneer de onderneming winstgevend is en het geen integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering. Reguliere ondernemers kunnen wel leren van sociaal ondernemers door te begrijpen hoe ze commerciële en maatschappelijke doelen in balans houden, bijvoorbeeld in het zorgvuldig positioneren van de bedrijfsidentiteit. Strategieën zoals het opsplitsen van taken in het werk en het creëren van een consistente workflow om spanningen en werkdruk te voorkomen zijn natuurlijk voor iedere ondernemer zinvol.

Literatuur

- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Drupsteen, L., 't Jong, M.-L., Loog, B., Bolland, A., Cuypers, C., & Drubbel, T. (2022). Toekomstbestendig Sociaal Ondernemen: Eindrapport: Een onderzoek naar balans bij tien sociale ondernemingen. <https://www.windesheim.nl/onderzoekspublicaties/toekomstbestendig-sociaal-ondernemen-een-onderzoek-naar-balans-bij>
- Drupsteen, L. & Meerstra-de Haan, E. (2024). Tensions in work integration social enterprises in The Netherlands: balancing social and commercial goals in a multi-stakeholder context, *Social Enterprise Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2024-0060>
- Hogenstijn, M. (2024). *Sociaal ondernemerschap: impact eerst*. Academische Uitgeverij Eburon. <https://eburon.nl/product/sociaal-ondernemerschap-impact-eerst/>
- Siegner, M., Pinkse, J. & Panwar, R. (2018), Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission, *Journal of Cleaner Production*, Elsevier Ltd, Vol. 174, pp. 1314-1324, doi: 10.1016/j.jclepro.2017.11.076.