

Perspectief van de Pionier

Waarom sociaal ondernemers
aan de beslistafel moeten zitten



Management samenvatting

Sociaal ondernemers en andere duurzame vernieuwers spelen een cruciale rol in de overgang naar een economie waar maatschappelijke waarde centraal staat: de impact economie. Ze maken direct impact door bijvoorbeeld kwetsbare mensen aan werk te helpen of CO₂-uitstoot te verminderen. Hun rol reikt echter verder: ze identificeren systeemobstakels en ontwikkelen oplossingen. Sociale ondernemingen staan voor radicale systeemverbetering. Binnen maatschappelijke transitie is hun rol van groot belang, omdat ze laten zien hoe het anders kan, ze spreken zich uit en zijn hiermee een voorbeeld voor anderen.

Toch zitten sociaal ondernemers en duurzame vernieuwers nog te weinig aan de beslistafel. Hun stem wordt onvoldoende gehoord in (politieke) besluitvorming. Nederland, met zijn poldermodel en lobbycratie, weegt alle belangen af bij beleidsbeslissingen. Uit literatuuronderzoek en interviews blijkt dat gevestigde belangen, gericht op het behoud van de status quo, vaak de besluitvorming domineren. Deze belangen hebben invloed op beleid en kunnen belangrijke transitie vertragen.

Wij onderscheiden twee manieren waarop vernieuwers betrokken kunnen worden bij besluitvorming: **inspraak** en **lobby**. Inspraak omvat deelname aan georganiseerde structuren zoals de SER, werkgroepen bij ministeries of adviesorganen. Lobby betekent proactief beleid beïnvloeden.

Sociaal ondernemers bevinden zich in een uitdagend krachtenveld, vaak tegenover grotere bedrijven en anderen met meer middelen en lobbykracht. Dit betekent niet dat sociale ondernemingen geen invloed kunnen uitoefenen. Er bestaan verschillende voorbeelden van sociaal ondernemers die aan de beslistafel invloed hebben. Hier kunnen we van leren.

Om te zorgen dat sociaal ondernemers en andere duurzame vernieuwers vaker aan de beslistafel komen doen wij de volgende aanbevelingen:

- **Aan de overheid:** Betrek sociaal ondernemers altijd bij beleidsbeslissingen, gebaseerd op hun maatschappelijke visie en hun oplossingen. Structureer en regel inspraakprocessen om transparantie en een gelijk speelveld te bevorderen.
- **Aan sociaal ondernemers:** Profileer jezelf als een waardevolle en betrouwbare gesprekspartner. Vergroot de bekendheid van je onderneming en missie, spreek je uit via (social) media en bouw allianties en lobbycolleagues om gezamenlijk invloed uit te oefenen

Colofon

Titel: Perspectief van de Pionier. Waarom sociaal ondernemers aan de beslistafel moeten zitten.

Auteur: Joris de Jong. Met medewerking van Mark Hillen, Stefan Panhuijsen en Jorien van Lookeren Campagne.

Publicatiedatum: November 2024

Dank aan alle partners van Social Enterprise NL en in het bijzonder het Oranje Fonds voor het mogelijk maken van deze publicatie.

Over Social Enterprise NL

Social Enterprise NL functioneert als landelijk netwerk voor sociale ondernemingen, ondernemingen die als primair doel hebben maatschappelijke meerwaarde (impact) te creëren. Het netwerk telt meer dan 450 leden. Voor meer informatie, zie: <https://www.social-enterprise.nl/>

Visie

In een tijd van nog steeds groeiende vervuiling en ongelijkheid, staan wij op om een betere wereld waar te maken. Sociaal ondernemers van nu en straks realiseren samen een radicale systeemverbetering. Wij leiden industrie, politiek en maatschappij naar een nieuwe economie waarin niet de waarde van aandeelhouders, maar maatschappelijke waarde centraal staat: de impact economie. Zonder afval. Zonder armoede. Zonder uitsluiting. Samen zorgen we voor een betere wereld: met iedereen, voor iedereen.

Missie

Samen realiseren we een radicale systeemverbetering

Creative commons

Dit werk is gelicentieerd onder een "Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal (CC BY 4.0)". Voor meer informatie zie: [Homepage – Creative Commons Nederland](#)

Inhoudsopgave

Management samenvatting	2
Colofon	3
1. Introductie	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Leeswijzer	7
2. Inzichten uit de literatuur	8
2.1 Sociaal ondernemers als agents of change	8
2.2 Institutionele verandering en transitie	9
2.3 De beslistafel verder uitgediept	12
3. Beslistafels in de praktijk	14
3.1 Het identificeren van beslistafels	14
3.2 Tussen polder- en lobbymodel	15
3.3 Uitdagingen en kansen voor sociaal ondernemers	16
4. Adviezen voor de toekomst	19
4.1 Adviezen voor de overheid en de politiek	19
4.2 Adviezen voor sociaal ondernemers	20
Waarwoord	22
Bijlage I Lijst geïnterviewde personen	23
Bijlage II Literatuurlijst	24

1. Introductie

1.1. Aanleiding

Dit visiedocument richt zich op de vraag hoe sociaal ondernemers en andere duurzame vernieuwers meer invloed kunnen uitoefenen op beleid met als doel succesvoller en blijvender positieve maatschappelijke impact te realiseren. Kortom: *hoe kunnen sociaal ondernemers vaker een plek krijgen aan de beslistafel?*

Sociaal ondernemers zijn ondernemers die primair gericht zijn op het creëren van positieve maatschappelijke impact. Deze impact overstijgt het belang van de onderneming, die zichzelf overbodig kan maken wanneer de maatschappelijke missie geslaagd is. Via de producten of diensten die zij aanbieden dragen zij bij aan blijvende maatschappelijke verandering richting duurzaamheid, inclusie of andere waarden. Sociaal ondernemers vormen een diverse groep als het gaat om schaal, maatschappelijk thema waarbinnen zij werken en producten of diensten die zij aanbieden.

Met de *beslistafel* bedoelen we de momenten waarop de oplossingen en inzichten van de sociaal ondernemer invloed op beleid kunnen hebben. Onze oproep is: zorg dat sociaal ondernemers meer mee kunnen praten en zorg dat hun boodschap meer gehoord wordt. De term beslistafel is zowel *concreet* als *abstract*. Aan de ene kant doelen we op de plekken waar sociaal ondernemers kunnen meepraten over besluitvorming die hen aangaat en die relevant is voor het uitvoeren van hun maatschappelijke missie. Aan de andere kant doelen we met de beslistafel op de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt: de procedures van inspraak en hoe beleid tot stand komt. Aan de beslistafel plaatsnemen betekent het meepraten in de dialoog over bepaalde thema's. In Nederland heerst het poldermodel, geïnstitutionaliseerd in de Sociaal-Economische Raad (SER). De SER vormt een beslistafel waarbinnen werkgevers, werknemers en overheid onderhandelen over sociaal-economisch beleid. Daarnaast kunnen we ook andere soorten onderscheiden zoals tijdelijke, situationele of periodieke beslistafels. Voorbeelden hiervan zijn rondetafelgesprekken of inspraakmomenten zoals Verantwoordingsdag in de Tweede Kamer¹. In welke vormen en op welke niveaus relevante beslistafels bestaan zullen we bespreken in hoofdstuk 3.

Sociaal ondernemers hebben de interessante en uitdagende positie dat zij zowel actief zijn binnen een competitieve marktomgeving als het maatschappelijk belang proberen te dienen. Zij willen bijdragen aan maatschappelijke opgaven en lopen daarbij vaak aan tegen praktische belemmeringen en vastgeroeste overtuigingen. In andere

¹ https://www.tweedekamer.nl/kamerleden_en_commissies/commissies/ru/v-100-verantwoordingsdag

woorden; zij werken binnen *systemen*. Sociaal ondernemers zijn niet alleen gericht op het creëren van positieve impact door middel van hun diensten en producten maar ook op de *verandering* van deze systemen – bijvoorbeeld: het aanpassen van wet- en regelgeving om circulariteit te bevorderen of het bevragen van die culturele norm rondom vlees eten. Deze ambitie vangen zij in hun *theory of change*. Zo zijn sociaal ondernemers vernieuwers in brede zin: zij komen met alternatieven, met nieuwe oplossingen en vormen een kritische en betrokken stem.

De relevantie van de vraag *waarom* en *hoe* sociaal ondernemers meer aan bestis-tafels plaats kunnen nemen komt op verschillende niveaus terug. Op *individueel* niveau kan een sociaal ondernemer baat hebben bij overheidsbeleid dat de onder-neming bevordert en belemmeringen wegneemt. Op *maatschappelijk* niveau kan de stem van de sociaal ondernemers bijdragen aan de missie die zij voor ogen hebben. Via de producten of diensten die zij aanbieden willen zij immers bijdragen aan bli-jvende maatschappelijke verandering in de richting van duurzaamheid, inclusie of andere waarden.

De oproep om sociaal ondernemers meer aan tafel te krijgen is zowel vanuit prak-tische als idealistische zin te onderbouwen. Er zijn veel maatschappelijke uitdagingen waar sociaal ondernemers aan bij zouden kunnen dragen. Soms ervaren ze de overheid en wet- en regelgeving daarbij als belemmerend in het bereiken van hun missie. Inspraak van sociaal ondernemers kan dit beleid verbeteren. Daarnaast mengen sociaal ondernemers zich in wat Robbert Bodegraven een 'langdurige ideeënstrijd' noemt; het maatschappelijk debat dat voorafgaat aan elke transitie (2021). Sociaal ondernemers hebben een visie over hoe de samenleving van de toekomst eruit moet komen te zien, maar om mee te praten moeten zij wel aan tafel weten te komen. Vooralsnog zijn het voornamelijk de gevestigde belangen die korte lijntjes hebben met de overheid, politici en bestuurders. Uit de Social Enterprise Monitor 2024 komt naar voren dat de helft vaker aan tafel zou willen zitten om mee te praten en bij te dragen aan het gesprek.²

Met dit visiedocument hopen wij inzicht te bieden in de kansen en mogelijkheden voor sociaal ondernemers om meer inspraak te krijgen op beleid. Hiervoor is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn er interviews gedaan met sociaal ondernemers en experts op het gebied van overheid en bestuur, lobby en sociaal ondernemerschap.

1.2. Leeswijzer

Dit onderzoek behandelt de vraag hoe sociaal ondernemers meer inspraak kunnen krijgen tijdens het proces van beleidsvorming.

In **Hoofdstuk 2** zal vanuit de literatuur geschetst worden hoe sociaal ondernemers voorlopers zijn voor een impact economie en gezien kunnen worden als *agents of change*. Hierbij zal besproken worden in welke context sociaal ondernemers opereren en hoe zij zich verhouden tot de structuur van instituties en andere marktspe-lers. Tot slot zal het inzicht uitgewerkt worden dat sociale ondernemers naast econ-omische ook politieke actoren zijn die zich begeven binnen een krachtenveld en een ideeënstrijd.

In **Hoofdstuk 3** zal de bestis-tafel concreet worden gemaakt met illustraties en voorbeelden. Er zal verkend worden hoe en waar sociaal ondernemers wel aan tafel weten te komen en waar niet. Ook zal gekeken worden waar de mogelijkheden en de kansen liggen om inspraak te vergroten.

In **Hoofdstuk 4** zullen adviezen gegeven worden aan zowel de overheid en de poli-tiek als sociaal ondernemers en de grotere beweging van sociaal ondernemerschap.

2. Inzichten uit de literatuur

2.1. Sociaal ondernemers als agents of change

Sociaal ondernemerschap is een relatief nieuw fenomeen en als begrip constant aan verandering onderhevig (Teasdale et al, 2023). Sociaal ondernemers hebben overeenkomstig dat zij de noodzaak van sociale en duurzame verandering inzien. Zij vormen echter geen homogene groep als het gaat om de maatschappelijke problemen die zij identificeren of hoe zij die willen aanpakken. Sociaal ondernemers nemen daarnaast een specifieke positie in binnen de maatschappij en hoe zij zich verhouden tot de markt en de overheid.

Allereerst onderscheiden sociaal ondernemers zich van reguliere ondernemingen door zich te richten op *impact* en het creëren van maatschappelijke waarde voorop te stellen. Hoewel sociaal ondernemers een diverse groep vormen hebben zij gemeen dat zij vanuit verschillende achtergronden, motivaties en doelen zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen (Abebe, Kimakwa & Redd, 2020). Deze maatschappelijke betrokkenheid is vaak te herleiden naar ervaringen in de privésfeer en de eigen levensloop. Zo waren sommige sociaal ondernemers gedesillusionerd met hun carrière in het reguliere bedrijfsleven en werden andere gemotiveerd door de sociale problemen die zij zagen in hun omgeving. Hierdoor komen sociaal ondernemers zowel uit de hoek van het ‘grass-roots’ activisme als de ‘corporate’ werkomgeving. Kenmerkend voor sociaal ondernemers is dat zij veel kennis hebben over maatschappelijk problematiek, dit willen aankaarten en hier bewustzijn over willen creëren. Uiteindelijk bieden zij een product of dienst aan waarmee zij proberen dit probleem te verhelpen. Het uitdragen van een maatschappelijke boodschap kan zo gezien worden als een belangrijk onderdeel van de identiteit van iedere sociaal ondernemer.

Een tweede kenmerk is dat sociaal ondernemers zich actief richten op *systeemverandering*. Zij komen op voor een economie waarin bepaalde waarden voorop staan en proberen bij te dragen aan de transitie die hiervoor nodig is. Zij zijn vaak bewust bezig met de indirecte impact van hun bezigheden. Dit houdt in dat ze het systeem willen veranderen. Bijvoorbeeld door te pleiten voor ander beleid of het willen beïnvloeden van andere bedrijven (Hillen, Panhuijsen, Sprong & van Dijk, 2020). In wezen gaan sociaal ondernemers voor een win-win situatie waarbij zowel de ondernemer als de maatschappij profiteert van de economische activiteiten die zij ondernemen (WRR, 2023).

Door dit onderscheid is de maatschappelijke positie van sociale ondernemingen anders dan die van reguliere marktspelers. Zij begeven zich namelijk met één been in het maatschappelijke middenveld en met de ander in de markt en overstijgen daarmee deze traditionele categorieën (Avelino & Wittmayer, 2016). Ook is de relatie van sociaal ondernemers tot de overheid complex. Ieder bedrijf is in bepaalde

mate afhankelijk van de overheid als de scheidsrechter die de spelregels bepaalt en handhaaft. De overheid is voor sociaal ondernemers ook vaak een samenwerkingspartner of klant. Daarnaast nemen sociaal ondernemers vaak de rol aan van criticaster door institutionele tekortkomingen in de praktijk te signaleren (Muldoon et al, 2022). Waar de overheid tekortschiet voelen sociaal ondernemers zich geroepen om met oplossingen te komen. Zodoende kan de relatie tussen sociaal ondernemers en de overheid gezien worden als coöperatief en complementair waarbij ze vaak gedeelde belangen hebben (Muldoon et al, 2022).

Vanuit dit perspectief kunnen sociaal ondernemers gezien worden als *agents of change*: actoren die sociale verandering teweeg willen brengen. Zij proberen actief de systemen waarbinnen zij opereren te veranderen door maatschappelijke problemen te identificeren en deze te verhelpen via diensten en producten. Dit impliceert dat sociaal ondernemerschap ook een politieke dimensie heeft, zoals later verder uitgelegd zal worden. Dit komt voort uit het inzicht dat de economie geen neutrale ruimte is maar beter gezien kan worden als een *arena* of speelveld waarbinnen spelers met verschillende overtuigingen en belangen handelen (Ollson, 2023). Sociaal ondernemers dragen bepaalde waarden uit door middel van hun producten en diensten en uiten daarmee indirect hun visie over een goede samenleving. Vaak bewegen ze hiermee tegen de stroom in – ze bevragen de heersende normen, opvattingen en overtuigingen. Met de erkenning dat er een politieke dimensie is aan sociaal ondernemerschap kan de rol die zij hebben binnen maatschappelijke verandering beter begrepen worden.

2.2. Institutionele verandering en transities

Binnen transities kunnen stakeholders verschillende rollen aannemen en zo bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen (TNO, 2023: 13). Volgens TNO is het bij transities belangrijk om “dialoog met alle maatschappelijke stakeholders [te houden] en [is] transparantie over afwegingen in het besluitvormingsproces van groot belang, om draagvlak voor de weg voorwaarts te verkrijgen en te behouden” (2023: 6). Sociaal ondernemers kunnen zo bijdragen aan het proces van *waardenafweging*: een belangrijk onderdeel binnen besluitvorming. Zo kunnen zij helpen maatschappelijke waarden te identificeren en hierop te reflecteren in een beleidscontext (TNO, 2023: 6). Dit is een belangrijk onderdeel van transities, waarbij nieuwe waarden ontdekt en gearticuleerd dienen te worden om een transitie mogelijk te maken.

Systeemverandering is complex en hoewel sociaal ondernemers hierbinnen een rol vervullen hebben zij zich te verhouden tot de andere partijen binnen een systeem. Een sociaal ondernemer is maar één speler binnen een *ecosysteem* van overheden, kennisinstellingen, bedrijven en andere maatschappelijke organisaties waaruit *maatschappelijke innovatie* kan ontstaan (TNO, 2023). Om beter te begrijpen hoe systeemverandering plaatsvindt, zullen we moeten kijken naar de rol van *instituten* en *macht* hierbinnen.

Maatschappelijke verandering kan niet plaatsvinden zonder de verandering van instituties (Smink, 2015). Instituties kunnen begrepen worden als de gebruiken en overtuigingen die ons dagelijks gedrag en denken sturing geven. Het zijn de wetten en regels die we hanteren (regulerend), de infrastructuur die we bouwen en hoe we de publieke ruimte vormgeven (materieel) maar ook de normen en opvattingen die we hebben als samenleving (normatief en cultureel). De functie van instituties is om systemen stabiel te houden. Dit betekent dat instituties zowel in activerende als beperkende zin richting geven aan ons gedrag en ons handelen. Dit maakt dat maatschappelijke verandering een bepaald patroon volgt. Transities lijken in eerste instantie langzaam te verlopen en kunnen een lange aanlooptijd hebben. Een voorbeeld hiervan is het fenomeen van *padafhankelijkheid*, waarbij eerder gemaakte politieke of economische keuzes het moeilijk maken om van het gekozen pad af te wijken, zelfs als deze niet langer het algemeen belang dienen (TNO, 2023). Toch kan een oud systeem in een relatief korte periode van chaos plaatsmaken voor een nieuw systeem. Deze dynamiek wordt gevangen in de zogeheten X-curve (Drift, 2022). Volgens transitietheorie begint verandering bij een kleine groep voorlopers maar kan er een kantelpunt bereikt worden wanneer een bepaald percentage in de samenleving andere opvattingen aanhoudt dan de maatschappelijke consensus (Rotmans, 2023).

Als we het hebben over systeemverandering is *institutionele verandering* hier een belangrijk onderdeel van. Sociaal ondernemers kunnen hierbij gezien worden als ‘institutional entrepreneurs’: actoren die de logica van de bestaande instituties bevragen (Chatzichristos & Nagopoulos, 2021). Hier tegenover staan actoren die instituties verdedigen of in stand proberen te houden om dat zij meer belang hebben bij systeembewoud dan verandering. Instituties reflecteren immers de belangen van het verleden (Smink, 2015: 15).

De positie van sociaal ondernemers kan worden gezien als die van een *niche* in verhouding tot een *structuur* van instituties en de gevestigde orde (Avelino & Wittmayer, 2016). Sociaal ondernemers zijn onderdeel van een vooralsnog kleine groep voorlopers en sociale en duurzame vernieuwers die zich verzetten tegen de logica van de gevestigde en dominante instituties. Ondanks het feit dat de niche een minderheidsgroep vormt beschikken zij toch over een vorm van macht, namelijk die van *preguratieve* macht (Avelino, 2024). Dit is de macht om iets nieuws te beginnen – nieuwe denkbeelden, oplossingen, of organisaties. Sociale bewegingen – waaronder sociaal ondernemers ook geschaard kunnen worden – beschikken over deze vorm van macht omdat zij niet alleen de huidige systemen bekritisieren, maar zelf een alternatieve visie voor de toekomst aandragen.

Als we de economie voorstellen als een arena of speelveld bevinden sociaal ondernemers zich met andere spelers zoals bedrijven, overheden en ngo’s die allen invloed uitoefenen op elkaar én op het speelveld zelf (Smink, 2015). Iedere speler beschikt hierbinnen over een vorm en mate van macht en zet deze in om instituties te onderhouden, te verdedigen, te ontwrichten of te creëren (Smink,

2015). Maatschappelijk transitieën zijn zo inherent politiek en onderhevig aan machtsstrijd (Avelino, 2024). In de praktijk betekent dit dat ‘oude’ industrieën en bedrijven die stevig in het zadel zitten hun economische belangen actief beschermen en zo bewust verandering tegen te werken (Smink, 2015). Vanuit de literatuur zijn hier voorbeelden van te vinden zoals de ontwikkeling van LED verlichting en biobrandstof, waarbij bedrijven actief de ontwikkeling van deze duurzame technologie hebben tegengewerkt om hun eigen economische belangen te beschermen (Smink, 2015). Hiermee hebben ze de transitie richting duurzame energie succesvol weten uit te stellen. Deze behoudende machten passen verschillende strategieën toe waaronder het publiceren van pseudowetenschappelijke onderzoeksrapporten en het stellen van restrictieve technische standaarden. Hierbij leveren zij selectieve informatie aan beleidsmakers, creëren zij negatieve beeldvorming rondom nieuwe technologie of proberen zij de legitimiteit van de eigen industrie in stand te houden.

Behoudende machten in de agrarische sector

In een artikel van de Groene Amsterdammer over agrarische sector wordt uitgelicht hoe de duurzaamheidstransitie bemoeilijkt wordt door de macht van de agrarische industrie³. Hierbij “[zaten] de belangenbehartigers van de boeren [...] automatisch aan tafel, het was gangbaar dat ze betrokken werden bij de totstandkoming van wet- en regelgeving” (p27). Zodoende is de ‘Green Deal’ tegengehouden vanuit het eigenbelang van de boeren die historisch gezien een “sterke toegang [hebben] tot het politieke domein” en zich “traditiegetrouw [verzetten] tegen iedere serieuze hervorming van het subsidiestelsel” (p26). Zo is de Europese ‘Green Deal’ uiteindelijk minder groen geworden op gebied van pesticidegebruik en natuurherstel, en zijn deze aanpassingen te herleiden naar de landbouwlobby die “zijn spierballen liet rollen” waarna duurzaamheidsmaatregelen zijn teruggedraaid (p26). Dit voorbeeld is illustratief voor de machtsverhoudingen waar ook sociaal ondernemers in bepaalde sectoren mee te maken krijgen.

De WRR concludeert dan ook dat de overheid gevestigde ondernemingen door middel van beleid “uit de wind” houdt en dat dit “ten koste [gaat] van vernieuwers die opgaven aan willen pakken” (2023: 32). Daarmee blijft “de potentie van het bedrijfsleven om maatschappelijk bij te dragen onderbenut”. De WRR trekt de conclusie dat de overheid nog te weinig doet als het gaat om het stimuleren van maatschappelijke verantwoordelijkheid bij bedrijven. De overheid is namelijk bij machte om “de spelregels voor ondernemingen en hun consumenten, werknemers en financiers zo [aan te passen] dat ondernemen op een maatschappelijk gewenste manier aantrekkelijker wordt” (2023: 32).

Het inzicht dat bedrijven die hun eigenbelang vooropstellen grote politieke invloed hebben maakt de oproep om sociaal ondernemers vaker aan de beslisstafel te krijgen nog relevanter. Nederland is een land van polderen: veel partijen mogen

³ Groene Amsterdammer (2024) Klem tussen markt en milieu. Verschenen in Nr. 21 / 23 mei 2024.

meepraten over besluitvorming, maar de machtsverhouding zijn hierbinnen zeer ongelijk. Om als sociaal ondernemer of duurzame vernieuwer aan de beslistafel te zitten betekent het hebben van een vorm en mate van *inspraak*. Het concretiseren en identificeren van deze beslistafels is de eerste stap richting het vergroten van deze inspraak.

2.3. De beslistafel verder uitgediept

In de context van Nederland kan het *poldermodel* – naast de parlementaire democratie – gezien worden als een belangrijke vorm van inspraak. Het idee van het poldermodel is dat verschillende maatschappelijke belangen samen onderhandelen en tot een overeenkomst komen die het algemeen belang dient. Het is een vorm van *consensus-based decision-making*.⁴ Een geïnstitutionaliseerde vorm van het poldermodel is de SER, die gevraagd en ongevraagd advies geeft aan de regering over sociaal-economisch beleid.⁵ Zo komen werkgevers, vakbonden en overheid samen voor Cao-onderhandelingen maar adviseert de SER ook over onderwerpen als milieu, gezondheidszorg en onderwijs. De SER heeft ook de taak om bedrijven “te stimuleren rekening te houden met algemeen belang”. De SER bevat leden die werkgevers en werknemers vertegenwoordigen, vanuit organisaties als VNO-NCW en MKB-Nederland, en FNV en CNV. Van deze organisaties zijn sommige sociaal ondernemers ook lid en in die zin vertegenwoordigd, maar hun stem zal niet altijd sterk doorklinken aangezien zij een minderheid vormen.

Er zijn verschillende vormen van kritiek denkbaar op het poldermodel en de SER. Allereerst kan de vraag gesteld worden of sociaal ondernemers en duurzame vernieuwers genoeg gehoord worden en aan het woord komen. Niet voor niets wordt het poldermodel verweten een behoudende uitwerking te hebben – er worden vaak compromissen gesloten waardoor radicale vernieuwing uitblijft (Keune, 2016: 10). Ook wordt het gezien als weinig transparant en kan het democratisch karakter ervan in twijfel worden getrokken.

Daarnaast kunnen er vraagtekens gezet worden bij de verhouding tussen de belangen die vertegenwoordigd worden binnen de SER. Hoogleraar Public Governance and Civil Society Caelesta Braun stelt: “[de] focus op de uitkomsten van het poldermodel laat de inrichting van de onderhandelingsprocessen – wie neemt deel, om welke redenen, met welke standpunten, en hoe vindt dit proces plaats – onderbelicht.” (2016: 37). Daarmee kan de zogeheten *input legitimacy* van het poldermodel bevraagd worden. Dit heeft betrekking op wie er aan de onderhandelingstafel aanschuiven (en wie niet) en op basis van welke criteria dit plaatsvindt.

Tot slot kan de vraag gesteld worden hoe *effectief* de SER nog is in het bereiken

van overeenkomsten die het algemeen belang dienen. De context is de afgelopen decennia veranderd: de financialisering van de wereldeconomie en de macht van multinationals is toegenomen, evenals de toenemende politieke verdeeldheid in de samenleving (Keune et al. 2016: 10). Zo concluderen De Beer en Keune dat er erosie heeft plaatsgevonden als het gaat om de invloed van de SER (2018). Zij ondervinden dat: “de nationale polderinstituten steeds minder in staat zijn consensus te produceren op belangrijke sociaaleconomische thema’s” (2018: 254). Oud DNB directeur Lex Hoogduin noemt het poldermodel in die zin uitgehold, aangezien het grootbedrijf onevenredig veel invloed heeft.⁶ Hij herkent een grote verstengeling van het grootbedrijf en de staat, waarbij steeds meer besluitvorming buiten de traditionele overlegorganen als de SER en het parlement plaatsvindt en er steeds directer gesproken en gelobbyd wordt met bewindspersonen.

De kritiek op het poldermodel en de SER sterkt de oproep om sociaal ondernemers meer aan de beslistafel te krijgen. Vanuit een democratisch oogpunt zouden zij mee moeten kunnen praten in besluitvorming als (de vertegenwoordiging van) stakeholders die het algemeen maatschappelijk belang dienen. In de transitie richting een betere samenleving is democratische vernieuwing dan ook noodzakelijk om besluitvorming, vertrouwen en draagvlak in de samenleving te verbeteren (Rotmans, 2023: 49). DRIFT komt tot de conclusie dat Nederland momenteel vastzit door een tekort aan goede ‘governance’, leiderschap, doorzettingsvermogen en een cultuur van polderen (2023). Hoewel er geen controle bestaat over transities kunnen ze wel geïnitieerd, ondersteund en versneld worden. Dit vereist echter goed bestuur en goede private-publieke samenwerking.

Zoals in het volgende hoofdstuk toegelicht zal worden is de SER niet de enige beslistafel maar is deze wel typerend voor het proces van besluitvorming in Nederland en de uitdagingen waar duurzame vernieuwers voor staan als het gaat om inspraak op beleid. Ideaal gezien zou het poldermodel inspraak moeten geven aan de verschillende stakeholders in de samenleving maar we kunnen stellen dat duurzame vernieuwers nog te weinig mogen meepraten. Om dit te verbeteren is het belangrijk om andere beslistafels te identificeren en te kijken naar de obstakels en succesverhalen van sociaal ondernemers als het gaat om inspraak en lobby.

4 [Consensus decision-making - Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/Consensus_decision-making)

5 https://www.parlement.com/id/vh8lnhrq7yaq/sociaal_economische_raad_ser

6 De Nieuwe Wereld TV – 17 Juli 2024 – https://www.youtube.com/watch?v=JhN_UWu8la8

3. Beslistafels in de praktijk

3.1. Het identificeren van beslistafels

Welke beslistafels zijn er te onderscheiden? Beslistafels bestaan in vele vormen, en elke dialoog kan een moment zijn voor een sociaal ondernemer om invloed uit te oefenen of mee te praten over beleid. Zo kan er onderscheid gemaakt worden op *niveau*. Als we kijken naar structurele vormen van inspraak, bestaan er op verschillende bestuursniveaus beslistafels waar sociaal ondernemers aan zouden kunnen schuiven.

- Op gemeentelijk niveau zijn er convenanten, intentieverklaringen en ‘city deals’ die gezien kunnen worden als interacties en samenwerking tussen overheid en ondernemers met een gezamenlijk belang als doel⁷.
- Op nationaal niveau kan gedacht worden aan rondetafelgesprekken, zoals een gesprek tussen Tweede Kamerleden en sociaal ondernemers, financiers en overheden⁸. Een ander voorbeeld is een werkgroep van de RVO genaamd het ‘Formule-E Team’ (FET)⁹. Dit vormt een samenwerking tussen bedrijven, overheid en kennisinstellingen met als doel om elektrisch vervoer te stimuleren. Een ander project van de RVO is ‘DuurzaamDoor’; een samenwerking tussen “overheden (Rijksoverheid en andere overheden), ondernemers, onderwijs, onderzoek en ‘onderop’ (burgerinitiatieven, maatschappelijke organisaties)”¹⁰.
- Ook bij ministeries zijn verschillende beslistafels te onderscheiden. Zo is er de ‘Taskforce VIA’ (Ministerie SZW), gericht op het stimuleren van integratie op de arbeidsmarkt van niet-westerse migranten¹¹. Een ander voorbeeld het ‘Pact Ondernemingsklimaat’. Hiermee wil het kabinet het vertrouwen van ondernemers versterken door samen met ondernemers, experts uit het bedrijfsleven, sociale partners en wetenschap het ondernemingsklimaat te verbeteren

Naast dat beslistafels op verschillende niveaus bestaan, variëren ze ook qua *tijd*; ze kunnen bijvoorbeeld eenmalig, periodiek of frequent plaatsvinden. Ook kan de *aanleiding* voor beslistafels variëren, van maatschappelijke crisis tot nieuwe politieke ontwikkeling. In hoeverre ambtenaren of politici op zoek zijn naar de inbreng van sociaal ondernemers zal per instantie of onderwerp verschillen.

7 Convenanten van de gemeente Amsterdam: <https://openresearch.amsterdam/nl/overview/31871>

8 <https://www.g40stedennetwerk.nl/tweede-kamer-gesprek-met-sociaal-ondernemers>

9 <https://www.rvo.nl/onderwerpen/elektrisch-rijden/formule-e-team>

10 <https://www.duurzaamdoor.nl/>

11 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/11/17/bijlage-1-infographic-via>

Als we het begrip van de beslistafel wat oprekken richting algemene inspraak en invloed zijn er meer beslistafels te onderscheiden. Ook *akkoorden* kunnen belangrijke beslistafels vormen. Neem bijvoorbeeld het Klimaatakkoord waar weer verschillende werkgroepen onder vallen en waar verschillende ministeries en sectoren bij betrokken zijn¹². Ook zijn er democratische experimenten en vernieuwingen gaande waar de inbreng van sociaal ondernemers van toegevoegde waarde kan zijn, zoals bij burgerberaden waar experts over een bepaald thema worden uitgenodigd om burgers te informeren¹³.

Kortom, in de praktijk beslaat de term beslistafel een brede groep overleggen en waar de overheid partijen uit de markt en samenleving samenbrengt om tot een beslissing te komen en/of beleid uit te werken. Er is geen uitputtende lijst te maken van *alle* beslistafels. Voor sociaal ondernemers ligt de uitdaging dus in het identificeren van de relevante beslistafels en vervolgens aan tafel komen.

In hoeverre dit sociaal ondernemers en andere duurzame vernieuwers lukt en welke obstakels zij hierbij ervaren wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

Welke beslistafels bestaan is aan verandering onderhevig. Het is moeilijk om alle beslistafels in kaart te brengen die voor sociaal ondernemers relevant zouden kunnen zijn. Wel zijn er enkele criteria denkbaar:

- Wordt er een thema besproken binnen de waardeketen waar de sociaal ondernemer actief is?
- Wordt er een thema besproken dat relevant is voor de maatschappelijke missie van de sociaal ondernemer?
- Kan de sociaal ondernemer vanuit zijn positie en expertise een inhoudelijke bijdrage leveren aan de dialoog?
- Wordt er een dialoog gevoerd die kan leiden tot het veranderen van wet- en regelgeving, beleid en/of een gedragsverandering van de overheid?

3.2. Tussen polder- en lobbymodel

Er valt onderscheid te maken tussen *inspraak* (het georganiseerd en structureel meepraten met een instantie) en *lobby* (het actief benaderen van beleidsmakers om hen te overtuigen met argumenten). Inspraak en lobby kunnen hetzelfde doel hebben: het agenderen of aankaarten van een probleem, het aandragen van ideeën, of het feedback geven op beleid. Beiden kunnen manieren zijn voor sociaal ondernemers om hun stem te laten horen en zo hun maatschappelijke impact te vergroten. Zowel inspraak als lobby gaat over het aangaan van een dialoog en de uitwisseling van perspectieven en opvattingen. In de praktijk kunnen de twee overlappen en

12 <https://www.klimaatakkoord.nl/klimaatakkoord>

13 <https://www.rotterdam.nl/burgerberaad-klimaat>

elkaar versterken: lobby kan leiden tot meer zichtbaarheid en bekendheid en dit kan weer leiden tot meer uitnodigingen om mee te praten aan de beslistafel.

De realiteit van de Nederlandse politieke besluitvorming is dat het poldermodel steeds meer plaats maakt voor een *lobbymodel*. Een lobbymodel heeft het voordeel dat in principe iedereen kan meepraten, mits zij zelf actief beleidsmakers benaderen en deze weten te bereiken (Vink, 2015). Lobbyen vereist in die zin meer participatie dan een poldermodel of in een parlementaire democratie waarbinnen men zich laat representeren door een afgevaardigde. Een argument voor het lobbymodel is dat in theorie elk belang gehoord kan worden. Participatie ten opzichte van representatie vereist wel dat een persoon of partij in staat moet zijn, en over de middelen moet beschikken, om te kunnen participeren en om mee te praten. Een nadeel van een lobbymodel is dat er een grote afhankelijkheid is van personen in een positie van macht, in hoeverre zij tijd of interesse hebben voor een bepaald vraagstuk en overtuigd kunnen worden door de boodschap van de sociaal ondernemer in kwestie. Een ander nadeel van een verschuiving naar het lobbymodel is dat het selectief en arbitrair kan zijn naar wie er geluisterd wordt door ambtenaren of politici - er is immers geen procedure die inspraak of invloed gelijktrekt. Het landschap van lobby in Den Haag is daarnaast weinig transparant en er bestaat ongelijke toegang tot beslistafels, waarbij het bedrijfsleven veel vaker aan tafel komt dat bijvoorbeeld NGO's¹⁴. Het lobbymodel wordt dan een lobbycratie.¹⁵

3.3. Uitdagingen en kansen voor sociaal ondernemers

In dit deel beschrijven we de uitdagingen en kansen voor sociaal ondernemers bij het aan de beslistafel komen. We beginnen met de lessen van ondernemers die dit met succes doen, laten vervolgens zien hoe in de praktijk de machtsverhoudingen scheef kunnen zijn en sluiten af met de uitdagingen voor ondernemers.

Uit de interviews met zowel sociaal ondernemers als experts komt het belang van interpersoonlijke relaties met politici en beleidsmakers duidelijk naar voren. De ene sociaal ondernemer is succesvoller in het tot stand brengen van een goed netwerk dan de andere. Hierbij is het belangrijk om de cultuur en de taal van beleidsmakers te kennen, blijkt uit gesprekken met sociaal ondernemers. Het begrip van *sociaal-cultureel kapitaal* (kennis, sociale relaties, aansluiting bij de culturele norm) kan verklaren waarom de ene ondernemer of organisatie succesvoller is dan de andere in beleidsbeïnvloeding en het verkrijgen van toegang tot beleidsmakers (SCP, 2023).

Enkele sociaal ondernemers actief in het bevorderen van arbeidsparticipatie- en inclusie geven aan dat zij weinig problemen ondervinden in het bereiken van be-

¹⁴ <https://openstate.eu/nl/openlobby/>

¹⁵ Zie onder andere *De lobbycratie - Follow the Money - Platform voor onderzoeksjournalistiek (ftm.nl)*

leidsmakers, ambtenaren en de politiek. Zij hebben korte lijntjes en goede relaties weten op te bouwen met mensen op relevante posities. Daarnaast weten zij hoe de overheid te benaderen en de juiste taal te spreken. Ook kennis van de 'ongeschreven regels' is belangrijk, zoals het vertrouwelijk omgaan met informatie. Wat ook meespeelt is dat de missie die zij hebben goed aansluit bij de behoefte van de politiek en de huidige maatschappelijke problematiek - en dit zo weten te *framen*. Daarnaast kan schaalgrootte van een onderneming en de branche waarin zij actief zijn bepalend zijn in hoeverre zij uitgenodigd worden om mee te praten. Verschillende sociaal ondernemers geven aan dat zij zelf benaderd worden vanuit de politiek of de ministeries om mee te praten over beleid. Een sociaal ondernemer beschrijft dit als volgt: "Wij zijn een proeftuin om te laten zien aan politiek en beleidsmakers hoe het ook zou kunnen. Ze zien ons vaak als een vindplaats voor praktijkverhalen". Vanuit deze positie worden zij uitgenodigd om mee te praten en mee te schrijven aan strategieën voor de overheid op het thema waarbinnen zij actief zijn. Zij kiezen de route van samenwerking met de overheid om impact te maken: "Veel sociaal ondernemers proberen een alternatief te zijn voor het systeem, wij proberen een partner te zijn in het systeem".

De relatie met de overheid en de rol die sociaal ondernemers hierbinnen hebben kan verschillende vormen aannemen. Uit een interview met een sociaal ondernemer actief in domein van integratie en inclusie komt naar voren dat lobby voor hen een uitvloeisel is van de kennis die zij opdoen in hun werk en dat het delen hiervan middels lobby een logische stap is om deze kennis relevant te maken. Op basis van hun meerwaarde mogen zij meepraten aan voor hen relevante beslistafels. Zo stelt deze sociaal ondernemer dat zij graag bij willen dragen aan "evidence-based beleid op integratie en asiel". In hoeverre de kennis die zij brengen gebruikt wordt en impact heeft is echter afhankelijk van het politieke klimaat. Een ander voorbeeld is een duurzame vernieuwer in de energiesector die werd uitgenodigd om mee te praten en zo succesvol een thema dat voor hen van belang was in het klimaatakkoord hebben weten te krijgen.

Voor een sociaal ondernemer in de afvalsector is het belang van lobbyen in de loop van de tijd heel duidelijk geworden. Voor hen is dit nu een cruciale activiteit om wet- en regelgeving te krijgen die hun missie ondersteunt. Zij ervaren hierbij wel "scheve verhoudingen", waarbij grote organisaties gericht op eigen belang behoudend zijn en verandering die in hun nadeel is tegenwerken. Deze sociaal ondernemer heeft zelf deze tegenwerking ervaren waarbij een concurrent actief voor wetgeving lobbyde die het voortbestaan van de sociale onderneming in gevaar heeft gebracht. Het resultaat is dat door de lobby van de behoudende partij de ambities op het gebied van duurzaamheid en inclusie lager liggen.

De sociaal ondernemers die met succes aan de beslistafel zitten zijn nog de uitzondering op de regel. Uit de Social Enterprise Monitor 2024 komt naar voren dat de

helft vaker aan tafel zou willen zitten. Hierbij worden grote maatschappelijke thema's genoemd die aansluiten bij de missie van deze sociaal ondernemers en waar zij zich over willen uitspreken. Specifieke beslistafels worden niet veel benoemd en dit laat zien dat een overzicht hiervan niet makkelijk te verkrijgen is voor iedere sociaal ondernemer. De praktijk van het lobbyen kan echter een uitdaging vormen voor sociaal ondernemers. Allereerst is de relatie tussen overheid en ondernemers niet duidelijk georganiseerd. Dit maakt dat je als sociaal ondernemer meestal zelf actief de overheid moet benaderen, tenzij je al over een sterk netwerk beschikt.

De praktijk van het lobbyen zal voor sociaal ondernemers uiteenlopen, waarbij de een meer succes of obstakels ervaart dan de ander. Een sociaal ondernemer geeft het volgende advies: "Als je een goede communicatieboodschap hebt - je branding klopt, je verhaal klopt - en je gaat gestructureerd met dat verhaal langs Kamerleden en beleidsmedewerkers, dan ben je binnen". Daarbij blijft de kanttekening dat je toegang moet hebben tot deze politici en ambtenaren en de volgende vraag is hoeveel invloed je daadwerkelijk hebt.

4. Adviezen voor de toekomst

Gebaseerd op ons onderzoek komen we tot de volgende adviezen aan verschillende actoren die een rol kunnen spelen in het versterken en verspreiden van sociaal ondernemerschap en het vergroten van inspraak.

4.1. Adviezen voor de overheid en de politiek

Advies 1: Zoek sociaal ondernemers op

Om sociaal ondernemers meer aan de beslistafel te laten komen is het van belang dat de overheid en de politiek meer momenten van inspraak weten te creëren waarbij sociaal ondernemers het woord krijgen en mee mogen denken over beleid. Sociaal ondernemers beschikken over kennis en inzichten die zijn opgedaan in de praktijk. Om dit het meest te benutten is het van belang hen vroeg en intensief te betrekken bij het vormen van beleid. Belangrijk is dat alle duurzame vernieuwers die een inhoudelijke goede bijdrage zouden kunnen leveren aan tafel komen te zitten en hun kennis en oplossingen kunnen inbrengen.

Sociaal ondernemers kunnen een signaal- en een voorbeeldfunctie vervullen. Doordat zij de bestaande systemen in de praktijk kennen en hierbinnen werken kunnen zij de overheid van waardevolle ervaringskennis voorzien. Voor deze kennisoverdracht zijn wel momenten van inspraak nodig - het liefst structureel en binnen verschillende fasen van beleidsvorming- en evaluatie. Een continue dialoog levert het meeste op.

Advies 2: Structureer en reguleer inspraak voor een gelijk speelveld

In lijn met het poldermodel kunnen nieuwe vormen van *gestructureerde inspraak* gevormd worden waarbij kritisch gekeken wordt wie er aan tafel zit en welke belangen er behartigd worden. Zo bestaat er het *quadruple helix* model waarbij overheid, industrie, wetenschap en maatschappelijk middenveld gezamenlijk input leveren voor innovatie (Schütz et al, 2019). Hierbij blijft echter de vraag hoe de burger en het algemeen belang vertegenwoordigd wordt en hoe de machtsverhoudingen gereguleerd worden in het besluitvormingsproces. Belangrijk is dat de stem van sociaal ondernemers en andere duurzame vernieuwers niet overstemd worden door de behoudende machten en de tegenwerking van bedrijven die hun eigenbelang verdedigen ten koste van duurzame vernieuwing. Zoals is gebleken uit de literatuur en de interviews vormen zij een realistische belemmering voor de transitie richting een duurzame en rechtvaardige economie. Ambtenaren en politici moeten hier bewust van zijn.

Om inspraak gelijkjer te maken en in lijn met onze democratische waarden, zouden er regels en afspraken gemaakt kunnen worden over lobby en inspraak. Gedacht kan worden over *regels* als het gaat om de vertegenwoordiging van belangen en groepen in de Tweede Kamer en in welke mate zij contact mogen hebben met ambtenaren en politici. Daarnaast kunnen er heldere *afspraken* gemaakt worden over

het doel van inspraak, in welke vorm dit gebeurt, wie er aan het woord komt en wat er met de uitkomsten ervan gedaan wordt.

Bij zowel inspraak als lobby kan er gewerkt worden aan zo veel mogelijk *transparantie*: wie zat waar aan tafel en wat was de gedachte achter het uitnodigen van deze partij (en niet anderen)? Ook kunnen er afspraken gemaakt worden op moreel vlak zoals het voorkomen van belangenverstrengeling. In het geval van lobby kan er bijgehouden worden welke partijen hoe vaak spreken met bewindspersonen of ambtenaren en over welke onderwerpen. Het is belangrijk om lobby en inspraak te democratiseren en te ontdoen van het schimmige karakter¹⁶. Zo kan er een gelijk speelveld ontstaan met duidelijke afspraken, een duidelijke structuur van inspraak, transparantie over belangen en gelijke toegang tot ambtenaren en politici. Dit zou sociaal ondernemers helpen om hun maatschappelijke impact te vergroten.

4.2. Adviezen voor sociaal ondernemers

Wat kunnen sociaal ondernemers zelf doen om meer aan de beslistafel te komen? Zoals benoemd in Hoofdstuk 3 zijn er verschillen tussen sociaal ondernemers als het gaat om schaalgrootte en sociaal-cultureel kapitaal als netwerken en kennis. Hierdoor heeft de ene sociaal ondernemer meer mogelijkheden om toegang te krijgen tot ambtenaren en politici dan anderen en weten sommigen hun maatschappelijke missie beter te vertalen naar de wereld van beleidsmakers.

Advies 1: Profileer jezelf als waardevolle en betrouwbare gesprekspartner
Als het gaat om inspraak en lobby zijn er voor sociaal ondernemers enkele punten van aandacht. Allereerst is het belangrijk om jezelf te *profilieren* als een waardevolle partij om mee aan tafel te zitten. Wat kun je brengen als sociaal ondernemer als het gaat om kennis, ervaring of ideeën? Kun je een *signaalfunctie* of een *voorbeeldfunctie* bekleden richting de overheid en het bedrijfsleven? Laat zien dat je kennishouder bent en iets toe te voegen hebt aan de kennis die er al is. Kom met concrete oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Bij zowel de overheid als het bedrijfsleven is er behoefte aan *good practices*; praktische voorbeelden die laten zien hoe het anders kan.

Daarnaast is het belangrijk om je te presenteren als een *betrouwbare* partij: één die in maatschappelijke betrokken is en een goede relatie heeft met de stakeholders die je als sociaal ondernemer zegt te vertegenwoordigen. Voor een overheid is het belangrijk om te weten of je daadwerkelijk het maatschappelijk belang dient en dat kan enige overtuiging vergen. Het is van belang om valkuilen te voorkomen. Dit kan zijn het sluiten van 'dealtjes' die het eigenbelang dienen of de indruk te wekken dat je hierop uit bent. Om dit voorkomen is het belangrijk om duidelijk te zijn welke pet je ophebt wanneer je met een ambtenaar of politicus in gesprek gaat: welke belangen dien je en wie vertegenwoordig je? In de praktijk blijkt dat ambtenaren

dit soms moeilijk vinden om in te schatten, zeker als zij gewend zijn dat bedrijven voor hun eigenbelang lobbyen. In het overtuigen van de overheid als het gaat om de maatschappelijke impact die je maakt als sociaal ondernemer kan het helpen om deze impact *meetbaar* te maken.

Advies 2: Creëer bekendheid over jezelf en je maatschappelijk missie

Uiteindelijk zul je als sociaal ondernemer je plek aan de beslistafel moeten vinden of *claimen*, zoals dat gaat in de traditie van het poldermodel. Ook in het lobbyen moet je weten te overtuigen dat je een waardevolle gesprekspartner bent en kennis of oplossingen komt brengen. Vanuit de interviews komt naar voren dat het helpt als je weet in te haken op het bestaande narratief en weet wat er speelt in de politiek. Zorg dat je kennis krijgt over welke ambtenaar op welk dossier staat en in welke fase de ontwikkeling van het beleid waarover je iets te zeggen hebt is.

Uiteindelijk is het voor sociaal ondernemers als beweging belangrijk om een duidelijke *identiteit* te ontwikkelen. Vaak ontbreekt het momenteel nog aan *bekendheid* als het gaat om sociaal ondernemerschap en wat dit precies inhoudt, ook bij ambtenaren en politici. Het helder kunnen uitleggen waar een sociaal ondernemer voor staat kan helpen om gezien te worden als een interessante partner om mee te praten of samen te werken. Wat hierbij kan helpen is het verscherpen van de *criteria* van sociaal ondernemerschap en het gedachtegoed waar dit uit voortkomt. Het kunnen uitleggen hoe je dit gedachtegoed uitdraagt als sociaal ondernemer – bijvoorbeeld wat je doet met je winst of waarom je bepaalde keuzes maakt als het gaat om bedrijfsvoering – kan helpen je identiteit te versterken. Laat zien dat je daadwerkelijk impact maakt en maatschappelijk verantwoord onderneemt en voorbij de goede intenties gaat.

Advies 3: Organiseer jezelf en bouw allianties

Ook is de *organisatie en samenwerking* van sociaal ondernemers als collectief of beweging belangrijk. Zo geven experts aan dat in het lobbyen het belangrijk is om niet versnipperd te raken en voor eigenbelang te gaan maar juist om jezelf te organiseren met andere sociaal ondernemers en brede coalities te vormen op een thema. Zo kan er ook samengewerkt worden met ngo's, regulier bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties die een bepaald belang delen. Voor ambtenaren en politici is een breed gedragen visie overtuigender en makkelijker te vertrouwen. Daarnaast staan veel maatschappelijke opgaven niet los van elkaar maar juist met elkaar in verband, zoals bijvoorbeeld de inburgering, huisvesting en arbeidsparticipatie van nieuwkomers.

¹⁶ <https://www.hec.edu/en/lobbying-good-redefining-influence-political-decision-making>

Nawoord

De laatste jaren zien we steeds vaker sociaal ondernemers die hun stem laten horen. Ze hebben een idee over maatschappelijke verandering en zien dat om dit te bereiken ze beleid moeten beïnvloeden. Doel van dit visiedocument is begrijpen welke positie sociaal ondernemers nemen in het krachtenveld van besluitvorming. Welke rol kunnen zij spelen in ons poldermodel en lobbycratie? Waarom is het belangrijk dat zij aan de beslistafel zitten? Het visiedocument laat duidelijk zien dat gevestigde belangen een te grote invloed hebben op besluitvorming en de noodzakelijke transitie tegenhouden. Op basis van interviews met ondernemers en experts hebben we inzicht gekregen in hoe dit anders kan. Maar sociaal ondernemers die een plek aan de beslistafel hebben en daadwerkelijk invloed uitoefenen zijn nog de uitzondering op de regel.

Veel dank aan alle experts en ondernemers die hun tijd ter beschikking hebben gesteld om hun kennis met hun te delen. Dat wordt zeer gewaardeerd. En uiteraard veel dank aan Joris de Jong, de auteur van dit visiedocument, hij heeft in korte tijd deze materie doorgrond en een heldere kennisbasis neergelegd.

Kennisontwikkeling op dit thema is met dit visiedocument niet klaar. In tegendeel. Wij roepen onderzoekers dan ook op deze thematiek verder te verdiepen.

Voor Social Enterprise NL biedt dit visiedocument de basis voor een actieagenda die wij de komende maanden zullen ontwikkelen. Sociaal ondernemers komen niet vanzelf aan de beslistafel, daarvoor zijn gerichte interventies nodig. Die mag u de komende jaren van ons verwachten.

Stefan Panhuijsen
Directeur Social Enterprise NL
Amsterdam, Oktober 2024

Bijlage I Lijst geïnterviewde personen

De volgende personen zijn voor deze publicatie geïnterviewd. Alle inhoud van deze publicatie is de verantwoordelijkheid van Social Enterprise NL.

Naam	Organisatie
Henk Bos	WEEE Nederland
Bart de Bart	SWOM
David Jansen	Social Capital
Marthe Hesselmans	WRR
Wouter Langendoen	NVDE
Monique Lempers	Fairphone
Pepijn Tielens	Open Embassy
Frans van Drimmelen	Adviseur en auteur public affairs
Stieneke van der Graaf	ChristenUnie
Tatiana van Lier	Stichting DOEN
Thijs van Mierlo	LSA Bewoners
Manon Wolfkamp	Adviseur public affairs

Bijlage II Literatuurlijst

Abebe, M.A., Kimakwa, S. & Redd, T.C. (2020) Toward a typology of social entrepreneurs: the interplay between passionate activism and entrepreneurial expertise

Avelino, F. (2024) Paradoxes of power

Avelino, F. & Wittmayer (2016) Shifting Power Relations in Sustainability Transitions: A Multi-actor Perspective

De Beer, P. & Keune, M. (2018) De erosie van het poldermodel

Bodegraven, R. (2023) Radicaal Anders. 12 visionaire denkers over klimaat en rechtvaardigheid.

Braun C.H.J.M. (2016), Het Nederlandse poldermodel langs de democratisch meetlat. Over representativiteit, verantwoording en belangenvertegenwoordiging.

Chatzichristos, G. & Nagopoulos, N. (2021) Social entrepreneurs as institutional entrepreneurs: evidence from a comparative case study

Drift (2022) X-curve toolkit: A sense-making tool for system change (2023) Radically different collaboration on transitions.

Hillen, Panhuijsen, Sprong, van Dijk. (2020) Social Enterprises as Influencers of the Broader Business Community

Keune, M. (2016) Nog steeds een mirakel. De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw (boek)

Muldoon, J., Solomon, S.J., Stewart, G.T., Bendickson, J.S. (2022) Social Entrepreneurship as a Mechanism to Correct Institutional Shortcomings

Ollson, A. (2023). Political dimensions of Entrepreneurship

Rotmans, J. (2023) De perfecte storm (boek)

Schütz, F., Heidingsfelder, M. L., Schraudner, M. (2019) Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation

SCP (2023) Eigentijdse ongelijkheid. De postindustriële klassenstructuur op basis van vier typen kapitaal, verschil in Nederland.

Smink, M. (2015) Incumbents and institutions in sustainability transitions

Teasdale, S., Bellazzecca, E., De Bruin, A., Roy, M.J. (2023)

The (R)evolution of the social entrepreneurship concept: a critical historical review

TNO (2023) Agenda voor actieonderzoek naar maatschappelijke innovatie

Vink, A. (2015) *Waarom lobbyen beter is dan polderen* in De Correspondent

WRR (2023) Goede zaken. Naar een grotere maatschappelijke bijdrage van ondernemingen



Perspectief van de Pionier

Waarom sociaal ondernemers aan de beslistafel moeten zitten

Visiedocument Social Enterprise NL
November 2024