

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

Boom

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

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

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

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

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Maatschappelijk ondernemen, een gat in de markt

In een herziene ordening van de economie zou speelruimte moeten worden gecreëerd voor een nieuwe vorm van ondernemen: maatschappelijk ondernemen. Maatschappelijk ondernemen moet van de marktsector de ruimte krijgen om belangrijke taken van algemeen nut over te nemen. De weeffouten van een eenzijdig op financieel rendement gerichte economische orde kunnen ermee worden hersteld, zonder in de valkuil van staatsdirigisme te trappen.

door *Pieter M. Oostlander*

De auteur is directeur van de Noaber Foundation, een organisatie gespecialiseerd in social venturing en venture philanthropy. Daarnaast is hij bestuurder van het Social Alpha Investment Fund, een sociaal investeringsfonds gericht op Latijns-Amerika, en bestuurslid van de European Venture Philanthropy Association (EVPA).

HET VERTROUWEN IN DE inrichting van de westerse economieën is door de kredietcrisis en de daaropvolgende recessie behoorlijk geschokt. Toezichhoudende en controlerende organen die een ordelijk verloop van economisch handelen in kritische delen van de markteconomie zouden moeten garanderen, hebben de problemen niet zien aankomen, althans daar niet publiek melding van gemaakt. Laat staan dat ze deze voorkomen hebben, als dat überhaupt mogelijk was. Inmiddels wordt op alle fronten hard gewerkt om de gevolgen van de crisis voor de welvaart te beperken en om tot herstel te komen. Terwijl de herstelwerkzaamheden in volle gang zijn is het zaak om kritisch na te gaan of we volledig terug willen keren naar de systematiek van voor de crisis. Deze crisis heeft aangetoond dat er weeffouten zitten in de inrichting van de economie. Een herziening daarvan is daarom dringend noodzakelijk om herhaling te voorkomen.

In een herziene ordening zou speelruimte moeten worden gecreëerd voor een nieuwe vorm van ondernemen: maatschappelijk ondernemen. Bij deze vorm van ondernemen is het hoofddoel het bereiken van een positief maatschappelijk effect, bijvoorbeeld de levering van producten of diensten van algemeen of maatschappelijk nut, of het aanpakken van taai maatschappelijke problemen. Dit in tegenstelling tot gangbare vormen van ondernemen, waarbij winstmaximalisatie (of -optimalisatie) het hoofddoel is, eventueel op een maatschappelijk verantwoorde manier. Maatschappelijk ondernemen moet aan de kant van de marktsector de ruimte krijgen en gefaciliteerd worden om belangrijke taken van algemeen of maatschappelijk nut over te nemen.

DE INRICHTING VAN DE ECONOMIE

Iedere democratische maatschappij bestaat uit drie pijlers: de overheid, de markt en de *civil society* (ofwel de 'burgermaatschappij').¹ Iedere pijler kent zijn eigen inhoud en kracht, maar is tevens in zijn werking afhankelijk van de andere twee pijlers.

De kerntaak van de overheid binnen deze driehoek bestaat uit het ordenen van de samenleving door het ontwikkelen van solide wet- en regelgeving, en het uitvoeren dan wel het ordenen en toezicht houden op de uitvoering van publieke taken. De kerntaak van de markt bestaat eruit, om met behulp van particulier initiatief in onderlinge concurrentie handel en bedrijvigheid te genereren om te voorzien in materiële zekerheid en voorspoed. De kerntaak van de burgermaatschappij ten slotte bestaat uit het ontwikkelen van zin- en betekenisvolle instituties, waaraan mensen hun individuele en collectieve identiteit ontleen.²

De variaties zitten voornamelijk daar waar de grenzen van elk van de pijlers liggen en welke taken dus tot het domein van welke speler worden gerekend. Dit kan variëren per land, maar ook door de tijd. Zo worden leveringen die van publiek belang zijn (bijvoorbeeld energie, water, telecommunicatie, gezondheidszorg) in sommige landen tot het domein van de overheid gerekend, terwijl die in andere landen door de markt worden verricht. De tendens van de laatste decennia is dat deze taken bij de 'markt' thuishoren. De logica hierachter is dat in het systeem van de marktpijler (de economie) van nature prikkels aanwezig zijn die gericht zijn op efficiëntie in de levering van goederen en diensten. Hierdoor zal in theorie het voortbrengen van deze goederen en diensten de maatschappij als geheel het minst kosten wanneer dit door de marktsector wordt georganiseerd. In de praktijk blijkt dat de actoren op de markt veelal naar een monopoliepositie streven (zie bijvoorbeeld Microsoft, Intel, en een twintigtal andere

mededingingszaken in de afgelopen jaren). Dat leidt vervolgens tot prijzen die hoger zijn dan noodzakelijk. Uiteraard is hier sprake van uitwassen, maar die staan niet op zichzelf. Dit is dan ook waarom een Eurocommissaris voor Mededinging noodzakelijk is en waarom controleorganen als

De marktsector lijkt niet geschikt te zijn zorg te dragen voor de voorziening van goederen en diensten van algemeen en maatschappelijk nut

NMA, OPTA en AFM in het leven zijn geroepen. Zonder ethiek en steeds uitgebreidere wet- en regelgeving functioneert ook de markt in zijn meest basale vorm niet.

De crisis toont aan dat de systemen die in de marktpijler worden toegepast niet zonder meer geschikt zijn om de leveringen van goederen en diensten van een algemeen maatschappelijk of een

sociaal belang van de overheid over te nemen. Er ontstaat zodoende een gat waar de overheid zich uit het economische proces terugtrekt en de marktsector zoals die nu is ingedeeld de taken niet, of op een niet wenselijke manier, overneemt. De marktsector lijkt niet zonder meer geschikt te zijn om op een duurzame en verantwoorde wijze voor de voorziening van goederen en diensten van algemeen en maatschappelijk nut zorg te dragen. De besturingsmechanismen van deze sector bevatten ondanks alle eraan toegevoegde controlemechanismen en toezichthoudende organen een aantal weeffouten, die ervoor zorgen dat deze taken niet goed opgenomen kunnen worden.

DE WEEFFOUTEN

Eenzijdige focus op financieel rendement

Het doel van ondernemingen is om door de levering van goederen of diensten te voorzien in behoeften van individuele burgers of groepen in de samenleving. Daarmee hebben ondernemingen in principe een maatschappelijke rol.

De prestaties van ondernemingen die in de marktsector werken worden echter uitsluitend beoordeeld op basis van het financieel rendement dat zij behalen. De verantwoording vindt plaats op basis van inkomsten en uitgaven en de (mate van) winst die gerealiseerd wordt. Winst is op zich al een heel relatief begrip en vaak het resultaat van geschuif met reserves en waarderingen. Daarom wordt geprobeerd dit systeem, dat in basis vrij eenvoudig, maar in uitwerking tamelijk complex is, om te bouwen en te uniformeren om zodoende wereldwijd een eenduidige manier van rappor-

tage te krijgen (IFRS³). Desondanks zal het systeem ernstige beperkingen blijven houden, omdat het een belangrijk deel van het effect van ondernemingshandelingen, het maatschappelijke effect, buiten de verantwoording houdt. En toch zien we het als de belangrijkste, zo niet enige vorm van verantwoording waarop bedrijfsprestaties gemeten en beoordeeld worden. Door de focus op deze volledig financieel gerichte verantwoording wordt weinig of geen aandacht besteed aan de impact die de onderneming als geheel heeft op de maatschappij. Er kan waarde worden toegevoegd door bijvoorbeeld schone technologieën te ontwikkelen en toe te passen, of door werkgelegenheid te bieden aan kansarmen, en er kan maatschappelijke waarde vernietigd worden door bijvoorbeeld milieuvervuiling of het verbruik van eindige natuurlijke hulpbronnen.

Van de maatschappelijke effecten van het werk van ondernemingen vinden we weinig of niets terug in de verantwoordingen. Met behulp van heffingen of belastingen wordt in sommige gevallen geprobeerd de nadelige effecten in de prijzen van goederen te verwerken, maar dit is veelal fragmentarisch en slechts beperkt effectief. Zo leidt bijvoorbeeld een verhoging van de benzineprijs door middel van belastingen maar beperkt tot afname van het autogebruik. De uitgifte van CO₂-emissierechten en de handel daarin is een andere poging om de kosten van deze vervuilingvorm te verwerken in de kostprijzen. Onder andere de politieke invloeden op de

De verabsolutering van het winstbegrip als maatstaf voor de prestaties heeft zich in de hele ordening verspreid

toewijzing van rechten belemmeren een echt goede marktwerking daarvan. Daardoor zullen de maatschappelijke effecten die sommige ondernemingen hebben, niet of alleen op zeer lange termijn terug te vinden zijn in het winstcijfer waarop de ondernemingen beoor-

deeld worden. Er worden pogingen ondernomen om andere dan de direct financiële effecten van bedrijfsactiviteiten te integreren in de verantwoording (bijvoorbeeld het G3⁴), maar geen daarvan is algemeen geaccepteerd. De maatschappelijke gevolgen worden niet of niet zichtbaar meegenomen in de beoordeling van de prestaties van de ondernemingen, waardoor de enige meetlat voor de onderneming de winstgevendheid blijft.

De verabsolutering van het winstbegrip als maatstaf voor de prestaties heeft zich in de hele ordening verspreid. Ondernemingen zijn 'for profit' of 'non-profit'. Daartussen en daarbuiten is ogenschijnlijk niets. Bepaalde organisaties (verenigingen, stichtingen) *mogen geen* winst maken, terwijl andere (vennootschappen, coöperaties) winst *moeten* maken. Dit wordt door de markt verwacht, afgedwongen met behulp van financieringsvor-

men, en door het fiscale systeem van de meeste westerse landen gesanc-tioneerd. Bedrijfsonderdelen en ook individuele medewerkers worden beloofd op basis van hun bijdrage aan het financiële resultaat van de onderneming.

Winst is uiteraard noodzakelijk voor ondernemingen om investeringen te kunnen doen in innovatie van technieken, processen en bedrijfsmodellen en om een redelijke beloning aan de verschaffers van risicodragende financiering te kunnen verstrekken. Als zodanig zou winst een randvoorwaarde moeten zijn en niet een doel op zich. Door de eenzijdige beoordeling op basis van het financiële rendement van ondernemingen raken we echter het zicht kwijt op de waarden waar het uiteindelijk om gaat; de maatschappelijke rol en het toevoegen van waarde aan de maatschappij als geheel. Het is met deze achtergrond dat velen zich zorgen maken over de 'marktwerking in de zorg'. Marktwerking wordt als synoniem voor 'winst-maximalisatie' gezien. De negatieve effecten daarvan lijken de positieve effecten die het private initiatief in veel gevallen heeft, te overschaduwten. Tegen deze achtergrond leiden de hervormingen die minister Klink in de zorgsector wil doorvoeren tot een spagaat. Naast het herschikken van bekostigingssystematiek waarbij een beter, meer rechtstreeks verband tussen kosten dragen en opbrengsten genieten wordt gelegd, zal er meer moeten worden gekeken naar het totale maatschappelijke effect van de zorgonderneming, om daarop de beloning en de waardering te baseren.

Onbalans in stakeholderbetrokkenheid

In ondernemingen komen de belangen van een verscheidenheid aan partijen samen. De vanzelfsprekende partijen zijn de aandeelhouders (eigenaren of vermogensverschaffers), de klanten, en de medewerkers. Daarnaast zijn er in veel situaties belangen of belanghebbenden die minder duidelijk zichtbaar zijn, zoals bepaalde groepen burgers (bijvoorbeeld patiëntenverenigingen of groepen ouderen of gehandicapten) of het ecosysteem. In de marktpijler wordt de absolute macht over de onderneming desondanks toegekend aan de aandeelhouders. Dat lijkt logisch, omdat het hun geld is dat het risico loopt in de bedrijfsvoering. Ook de belangen van andere partijen, zoals de kwaliteit van leven van patiënten, de werkgelegenheid of de kwaliteit van arbeid zullen echter bij de bedrijfsvoering op het spel staan. Daarom zouden het uiteindelijk niet altijd alleen de aandeelhouders moeten zijn die bepalen wat er met een onderneming wel of niet gebeurt.

Door het marktsysteem, waarbij bedrijven als geheel of in aandelen gemakkelijk verhandeld kunnen worden, is (anders dan bij familiebedrijven) er een afstand ontstaan tussen de onderneming en haar aandeelhouders. De aandeelhoudersrelatie is vaak een (te) tijdelijke, waardoor zij zich niet

op een verantwoorde manier met de onderneming en haar beleid kunnen of willen bezighouden. Bovendien vertegenwoordigen de aandeelhouders slechts één van de bij de onderneming betrokken belangen, en is de verbondenheid tussen aandeelhouder en onderneming vrijwel nooit lang genoeg om de effecten van het negeren van de andere deelbelangen te kunnen voelen. Het aanpassen van governancestructuren, zodanig dat deze zich meer richten op de lange termijn, zou een belangrijke verbetering zijn.⁵

Voor ondernemingen die leveringen en diensten van algemeen of maatschappelijk belang verzorgen zal een verdergaande aanpassing nodig zijn. Hiervoor zou een verbijzonderde manier van ondernemen, het zogenaamde ‘maatschappelijk ondernemen’ gefaciliteerd moeten worden.

MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

Het is ontegenzeggelijk dat marktwerking, particulier initiatief en ondernemerschap de belangrijkste elementen zijn voor een ordening waarin de leveringen van goederen en diensten op efficiënte wijze wordt georganiseerd. Het begrip marktwerking moet dan wel in zijn zuivere vorm worden gezien, en niet als synoniem voor winstmaximalisatie en dominantie van aandeelhoudersbelang. Dit zijn echter zaken die nogal eens op één lijn gesteld worden. Er zijn categorieën van de markt waar het niet of minder van invloed is of deze zaken samen opgaan of niet. Dat is het gebied waar maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) een belangrijke rol kan spelen: regulier ondernemen, gericht op winstmaximalisatie, maar dan zodanig dat er zo min mogelijk schade gedaan wordt aan mens en milieu.

Voor de levering van goederen en diensten met een algemeen of maatschappelijk nut moet een andere vorm van ondernemen ingezet kunnen worden: ondernemen met een sterke maatschappelijke oriëntatie, niet losgekoppeld van winst, maar wel op een andere manier daarmee omgaand. Bij maatschappelijk ondernemen is het primaire doel van dat ondernemen maatschappelijk: winst is een middel en geen doel op zich.

In een maatschappij waarin de overheid zich terugtrekt uit het verzorgen van diensten of leveringen met een min of meer publiek belang, zullen deze taken niet (of soms alleen ten koste van het accepteren van flinke nadelen) worden overgenomen door de bestaande, overwegend op winstmaximalisatie gerichte vrije markt. Hierdoor is er ruimte voor een op maatschappelijk rendement gerichte vorm van ondernemen.

Bij maatschappelijk ondernemen wordt een maatschappelijk relevant of algemeen nuttig doel nagestreefd en zal een maatschappelijk rendement moeten worden bereikt. Waar maatschappelijk rendement uit bestaat zal per sector of zelfs per onderneming sterk uiteenlopen. In de gezondheids-

zorg is bijvoorbeeld de verbetering van de kwaliteit van leven (gemeten in QALY of DALY)⁶ een belangrijke indicator om naar de effecten van zorg te kijken. In de energiesector zal er een verband zijn met bijvoorbeeld CO₂-uitstoot. Dat maatschappelijke doel zal op een bedrijfseconomisch verantwoorde manier moeten worden bereikt, anders is de maatschappelijke onderneming niet in staat om op langere termijn voort te bestaan, of zij wordt afhankelijk van subsidies of donatiegelden, wat geen solide fundering is.

Als vanzelfsprekend zullen bij een maatschappelijke onderneming de belangen van alle belangrijke stakeholders worden betrokken. Het negeren van het belang van één of meer stakeholders zal leiden tot vermindering van het maatschappelijk rendement.

Dit segment valt in tussen de overheid, de charitatieve sector en de puur op winstmaximalisatie gerichte markt. Voorbeelden hiervan zijn de voor de hand liggende sectoren van nutsleveringen (energie, water of in ieder geval de infrastructurele kant daarvan). Verder zijn ook de gezondheidszorg en het onderwijs sectoren waar maatschappelijk ondernemen een goede vorm is om particulier initiatief in te zetten om tot de beste prijs-prestatieverhouding te komen. In het algemeen betreft het activiteiten die van grote invloed zijn op het goed en sociaal functioneren van de maatschappij. Wellicht dat hiertoe bijvoorbeeld ook bepaalde financiële of bancaire diensten gerekend moeten worden. Nu gebleken is dat bepaalde banken, de systeembanken, door de overheid (dus met publiek geld) in slechte tijden overeind *moeten* worden gehouden, is het vreemd dat slechts enkele private partijen (aandeelhouders) in goede tijden de vruchten van deze bankactiviteiten plukken. Een balans tussen de belangen van de verschillende stakeholders, en een meer integraal zicht op de maatschappelijke resultaten zijn daar noodzakelijk.

Naast deze in het oog springende sectoren zijn er vele minder omvangrijke activiteiten die in maatschappelijke ondernemingen ondergebracht zouden kunnen worden om op die manier de voordelen van particulier initiatief en algemeen belang te combineren. Voorbeelden daarvan zijn re-integratietrajecten voor mensen die tijdelijk buiten de maatschappij hebben gestaan, sociale werkvoorziening, inburgering en microfinanciering. Het gaat steeds om activiteiten waarbij men zich behalve op bedrijfseconomische haalbaarheid ook op kwaliteit, maatschappelijke impact en duurzaamheid zal moeten richten.

Het kapitaal dat nodig is om maatschappelijke ondernemingen te financieren, is vermogen dat een ander karakter heeft dan het flitskapitaal dat veelal via beurzen of hedgefondsen beschikbaar komt. Het is kapitaal dat meer geduld heeft, en waar minder extreme financiële rendementseisen aan kleven. Dit kapitaal bevindt zich vaak bij beleggers die een langeter-

mijnhorizon hebben of van nature een maatschappelijke verantwoordelijkheid kennen, zoals (charitatieve) vermogensstichtingen en pensioenfondsen, en mogelijk ook bij particuliere beleggers die oog hebben voor de samenleving op langere termijn.

HERINRICHTING

Bij de herbezinning over de inrichting van de economie na de crisis zou nadrukkelijk aandacht gegeven moeten worden aan maatschappelijk ondernemen, een vorm van ondernemen waarin de belangen van de betrokkenen in verhouding worden gebracht, en waar de toegevoegde waarde wordt uitgedrukt in een maatschappelijke toegevoegde waarde: een maatschappelijk rendement naast een financieel rendement.

De overheid zal voor deze vorm van ondernemen ruimte moeten creëren door:

1. het beschikbaar maken van een passende juridische vorm voor bedrijfsvoering waarin belangen van verschillende stakeholders gewaarborgd worden en deze op een evenwichtige manier tot hun recht kunnen komen. Hierbij moet voorkomen worden dat de ondernemingszin en het particulier initiatief worden verdrukt onder verstikkende regelgeving of kunstmatig afgedwongen overleg. Het wetsvoorstel voor de introductie van de maatschappelijke onderneming op basis van een vereniging of stichting is hiervoor een aanzet. Hierin worden de belangen van de betrokken partijen (stakeholders) zo veel mogelijk in balans gebracht, en blijft een barrière voor een eenzijdige invloed van vermogensverschaffers bestaan, zoals dat bij verenigingen en stichtingen in het algemeen al geldt. Er zijn echter ook vormen van ondernemen waarin meer ruimte voor ondernemerschap wenselijk is dan in een stichting of vereniging doorgaans mogelijk is. Ook is vaak een uitgebreidere toegang tot de kapitaalmarkt noodzakelijk. Overwogen zou moeten worden om de maatschappelijke onderneming ook mogelijk te maken in een juridische structuur die is afgeleid van het model van de vennootschap op aandelen, omdat dat in bepaalde gevallen geschikter is.
2. het zichtbaar maken van maatschappelijk rendement door ondernemingen en instellingen aan te moedigen. Omdat bij maatschappelijk ondernemen het creëren van maatschappelijke toegevoegde waarde / maatschappelijk rendement het hoofddoel is, zal er een bruikbare manier moeten worden ontwikkeld om hierover verantwoording af te leggen. Om tot bruikbare en algemeen aanvaarde vormen van verantwoording over maatschappelijk rendement te komen zal er geëxperimenteerd moeten worden met de bestaande modellen of zullen er

nieuwe modellen moeten worden ontwikkeld. In bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk wordt het toepassen van methoden om maatschappelijk rendement te verantwoorden actief gestimuleerd door de overheid. De toekenning van subsidies en starterfaciliteiten wordt afhankelijk gesteld van verantwoording op basis van maatschappelijk rendement, onder andere met behulp van SROI.⁷ De charitatieve en maatschappelijke ondernemingssector wordt hierdoor aangemoedigd met deze methoden te werken en deze al doende te verbeteren en werkbaar te maken. Een belangrijke bouwsteen voor het nieuwe ondernemen.

3. het beschikbaar maken van de geëigende vormen van kapitaal te faciliteren. Geduldkapitaal en zogenaamd ‘blended capital’, kapitaal dat erop uit is om naast een financieel rendement ook een maatschappelijk rendement te realiseren, zouden bijvoorbeeld door het opheffen van fiscale barrières, of met behulp van fiscale facilitering, kunnen worden aangemoedigd in maatschappelijke ondernemingen te investeren.

De maatschappij is gespeend geraakt van ethisch denken. Onder druk van het Angelsaksisch liberalisme is er een focus op financiële winst ontstaan waarin geen aandacht bestaat voor kwaliteit en maatschappelijk rende-

*Verstatelijking is verbonden
met onvermijdelijke
bureaucratie
en wantrouwen*

ment. De som van alle eigenbelangen blijkt echter niet het algemeen belang te zijn, zoals in *The wealth of nations* door Adam Smith werd verondersteld. De constatering daaruit zijn of verkeerd toegepast, of ze kloppen eenvoudigweg niet.

In ieder geval is er een systeem ontstaan dat geen weerstand kan bieden aan excessen, en dat een graaicultuur aanmoedigt.

Het failliet van de staatsgereguleerde samenleving is al enkele decennia geleden aangetoond. Niet alle ongewenste fenomenen kunnen door wetgeving worden tegengegaan. Het gebrek aan ethiek kan niet door wetgeving worden opgevangen. Verstatelijking is verbonden met onvermijdelijke bureaucratie en geïnstitutionaliseerd wantrouwen.

Het concept van maatschappelijk ondernemen is gericht op maatschappelijke waardecreatie en op samenwerking door betrokken partijen, en brengt een sterke nadruk op ethiek en sociale, ecologische en culturele effecten met zich mee. Dat past in de traditie van het Rijnlandse model waarin werkgever en werknemer een arbeidsgemeenschap vormen en van de ‘verantwoordelijke samenleving’ zoals door de christelijke maatschappelijke organisaties is gepropageerd. Langs deze weg kan een breder ge-

oriënteerde en intelligentere markt en een beter leefbare samenleving tot stand komen.

Noten

- 1 Victor A. Pestoff, *Beyond the market and state. Social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Aldershot: Ashgate, 1998.
- 2 Ontleend aan Anton C. Zijderveld, *The waning of the welfare state. The end of comprehensive state succor*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1999.
- 3 International Financial Reporting Standards worden door een zelfstandig orgaan opgesteld en na goedkeuring door nationale parlementen in wetgeving opgenomen.
- 4 Het Global Reporting Initiative Network heeft de Sustainability Reporting Guidelines ontwikkeld, waarvan de laatste versie bekend is als 'G3'. Hierin worden richtlijnen gegeven die ondernemingen kunnen gebruiken voor verslaggeving over hun 'economic, environmental and social performance' (zie www.globalreporting.org).
- 5 Zie Peter Blom, Rob Bonnier, Peter de Bruin en Kees Cools, 'Werken aan beter bestuur. Van verweesde tot bezielde bedrijven', *Het Financieele Dagblad*, 21 maart 2009.
- 6 Respectievelijk *Quality Adjusted Life Years* en *Disability Adjusted Life Years*. QALY is een maatstaf voor ziektelast die rekening houdt met de kwaliteit, maar ook met de kwantiteit van het leven dat geleefd wordt. Het is gebaseerd op het aantal jaren in perfecte gezondheid dat door een interventie kan worden toegevoegd. DALY is een door de World Health Organisation ontwikkelde maatstaf voor de *overall* ziektelast. Het is ontworpen om de invloed op een bevolking van overlijden of vroegtijdige fysieke of psychische beperkingen weer te geven.
- 7 Social Return On Investment is een methode waarin door stakeholderanalyse systematisch de totale impact van een project of onderneming in beeld wordt gebracht. De uitkomst geeft gekwantificeerd het maatschappelijk effect weer.