|  |
| --- |
| [https://www.wehelpen.nl/media/upload/front/1152/2015/06/11/logo-katwijk.png](https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjLqofL-7_MAhVGshQKHSlNDLwQjRwIBw&url=https://gemeente-katwijk.wehelpen.nl/&bvm=bv.121099550,d.ZGg&psig=AFQjCNGzKqsBCWvzy7aa0RIt54O89GMcig&ust=1462435668902277) |
| Het sociaal-ondernemersklimaat van gemeente Katwijk |
| Een kwalitatief onderzoek naar de ervaringen van de gemeentelijke organisatie en de (potentiële) sociaal ondernemers van gemeente Katwijk |
|  |
|  |
|  |

Naam Michael Warmenhoven

Studentnummer S1078181

Email warmenhoven89@hotmail.com

Telefoon 0639605013

Opleiding Toegepaste Psychologie

Module Proeve van Bekwaamheid TPH48A

School Hogeschool Leiden

Inhoudelijk begeleider Lia Dickhoff

Examinator Eefje van Wersch

Organisatie Gemeente Katwijk

Afdeling Samenleving  
Opdrachtgever Claudia Baak

Rino Luijk

Datum 29 - 06 - 2016

|  |
| --- |
|  |

Samenvatting  
In de economische agenda van 28 april 2015 van de gemeente Katwijk wordt de ambitie uitgesproken dat er jaarlijks minimaal één sociaal onderneming van start gaat in gemeente Katwijk. De decentralisatie van de overheidstaken naar de gemeente is hiervoor een belangrijke aanleiding. Al eerder, in november 2014, heeft de ChristenUnie tijdens de gemeenteraad aandacht gevraagd voor versterking en verbreding van de Katwijkse economie. Tijdens deze gemeenteraad is ook aandacht gevraagd voor een economie waarin oog is voor maatschappelijk rendement. Deze oproep is voor de ChristenUnie de aanleiding geweest om een motie in te dienen. Het college is vervolgens opgeroepen onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot het stimuleren van het starten en vestigen van sociaal ondernemingen in gemeente Katwijk. De ambitie om jaarlijks minimaal één nieuwe sociaal onderneming in Katwijk te laten vestigen is in 2015 niet gelukt.

De doelstelling van het onderzoek is het aantrekken van sociaal ondernemingen naar gemeente Katwijk door kennis en inzicht over het huidige sociaal ondernemersklimaat in kaart te brengen. De resultaten van het onderzoek zijn een weergave van de ervaringen van de gemeentelijke organisatie en (potentiële) sociaal ondernemers over het huidige sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk. De centrale vraagstellingen omvatten waarom iemand sociaal ondernemer wil worden in gemeente Katwijk, in welke mate de gemeentelijke organisatie en dienstverlening wordt gewaardeerd en welke kansen en belemmeringen er worden ervaren met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

Via dit kwalitatief onderzoek zijn er semi-gestructureerde interviews afgenomen bij vier (potentiële) sociaal ondernemers en zes mensen die werkzaam zijn bij de gemeente. De focus bij de interviews ligt op het achterhalen van de attitude, waardoor de negatieve, positieve en neutrale ervaringen over de verschillende topics naar voren zijn gekomen.

De (potentiële) sociaal ondernemers ervaren een gunfactor in gemeente Katwijk. Er wordt ervaren dat de Katwijkse samenleving een hoge intrinsieke motivatie heeft om iets voor een ander te doen. Daarnaast is Katwijk een traditioneel dorp, waarbij het christelijke geloof ervaren wordt als een groot onderdeel van de samenleving.

Door de (potentiële) sociaal ondernemers en gemeente wordt er weinig kennis ervaren over sociaal ondernemen binnen de gemeentelijke organisatie van Katwijk. Weinig of geen kennis, inzicht en vaardigheden over sociaal ondernemen bij gemeente Katwijk leidt tot belemmeringen in de herkenning en erkenning van sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen

Op dit moment wordt er door de (potentiële) sociaal ondernemers de mogelijkheid tot financiering als negatief ervaren. Op dit moment ervaren zij dat er geen budget of subsidies worden toegekend die helpen bij het opstarten of onderhouden van hun onderneming.

De factoren intrinsieke motivatie voor een maatschappelijk belang, achtergrond en ervaring als ondernemer, omgeving, netwerk en financieel rendement worden genoemd als belangrijke kenmerken van een sociaal ondernemer.

Daarnaast worden externe organisaties en interne mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie gezien als kansen om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te kunnen stimuleren.

Naar aanleiding van deze resultaten zijn er aanbevelingen gedaan over de inrichting van de gemeentelijke organisatie, zodat sociaal ondernemen in gemeente Katwijk gestimuleerd kan worden door het op doen van kennis, inzicht en vaardigheden over sociaal ondernemen, waarin specifiek wordt ingegaan op de promotie van sociaal ondernemen in gemeente Katwijk en wat de mogelijkheden en gevolgen zijn van verschillende financieringsvormen voor sociaal ondernemingen.

Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc459376359)

[Summary 5](#_Toc459376360)

[Leeswijzer 6](#_Toc459376361)

[1. Inleiding 6](#_Toc459376362)

[2. Aanleiding & achtergrond 7](#_Toc459376363)

[2.1 Aanleiding 7](#_Toc459376364)

[2.2 Achtergrond 8](#_Toc459376365)

[3. Probleemformulering 9](#_Toc459376366)

[4. Probleemstelling & Doelstelling 10](#_Toc459376367)

[4.1 Probleemstelling 10](#_Toc459376368)

[4.2 Doelstelling 10](#_Toc459376369)

[4.3 Deelvragen 10](#_Toc459376370)

[5. Theoretisch Kader 11](#_Toc459376371)

[5.1 Sociaal ondernemen 11](#_Toc459376372)

[5.2 Sociaal ondernemers 12](#_Toc459376373)

[5.3 Potentiële sociaal ondernemingen/ondernemers 13](#_Toc459376374)

[5.4 Sociaal ondernemingen 15](#_Toc459376375)

[5.5 Alternatieven 16](#_Toc459376376)

[5.6 Sociaal ondernemersklimaat 16](#_Toc459376377)

[5.7 Ervaringen 18](#_Toc459376378)

[6. Onderzoeksmethode 20](#_Toc459376379)

[6.1 Onderzoeksstrategie 20](#_Toc459376380)

[6.2 Dataverzameling 20](#_Toc459376381)

[6.3 Onderzoeksorganisaties 21](#_Toc459376382)

[6.4 Analysemethode 23](#_Toc459376383)

[6.5 Kwaliteitscriteria 23](#_Toc459376384)

[7. Resultaten 24](#_Toc459376385)

[8. Conclusie 34](#_Toc459376386)

[9. Discussie 40](#_Toc459376387)

[10. Aanbevelingen 41](#_Toc459376388)

[Bibliografie 46](#_Toc459376389)

[**Bijlagen** 48](#_Toc459376390)

[Bijlage 1. Topiclijst 49](#_Toc459376391)

[Bijlage 2. Verantwoording topiclijst 50](#_Toc459376392)

[Bijlage 3: Persberichten 56](#_Toc459376393)

[Bijlage 4: Cursussen NSOB, Se.Lab & Movisie 58](#_Toc459376394)

[Bijlage 5: Ondernemersverenigingen in gemeente Katwijk 61](#_Toc459376395)

# Summary

The economic agenda of april 28 2015 from the municipality in Katwijk states the ambition to start at least one social enterprise in Katwijk every year. The decentralisation of the goverment functions to the municipality functions is the biggest reason for Katwijk to have this ambition. The ChristenUnie asked for reinforcement and expansion of the economy in Katwijk in november 2014. During this city councel they also asked for an economy where’s eye for social return. This votum was a big inducement to constitute a resolution. Afterwards the college asked for a research toward the possibilities to stimulate social entrepreneurship in Katwijk because Katwijk didn’t succeed in starting a social enterprise in Katwijk in 2015.

The goal of this research is to attract social Enterprises to Katwijk. The results of this research are obtained by interviews with municipal officials and (potential) social entrepreneurs. The results are a representation of their experiences in the current climate of social entrepreneurship in Katwijk. The main questions in this research cover the reason why anyone would like to be a social entrepreneur in Katwijk, what the appreciation is of the provision of services from Katwijk’s municipality and what the oppertunities and barriers are towards social entrepreneurship in Katwijk.

Semi-structured interviews were taken via qualitative research at four (potential) social entrepreneurs and six municipal officials. During the interview the focus was at obtaining the positive, negative and neutral attitude about all asked topics.

The (potential) entrepreneurs experience an adjudge factor in Katwijk. They experience a high inherent motivation in the society of Katwijk to do anything for anybody. Katwijk is a traditional village where religion a big part is of their society.

The (potential) social entrepreneurs and the municpal officials experience a low level of knowledge about social entrepreneurship in the municipal organization. This leads to barriers in acknowledgement and recognition in social entrepreneurship.

Obtaining finance is experienced as a big issue by the (potential) social entrepreneurs. They experience no assignment of budget in any way that could help them start or maintain their social enterprise.

The factors intrinsic motivation, social importance, experiences as a regular entrepreneur, environment, network and financial rate of return were mentioned as important assets of a social entrepreneur.

External organisations and intern possibilities at the municipal organization were seen as opportunities to stimulate social entrepreneurship in Katwijk.

The recommendations manifest the establishment of the municipal organization. On account of this establishment the municipal organization can suffice on stimulating social entrepreneurship by learning about social entrepreneurship. Specifically the promotion of social entrepreneurship in Katwijk and the possibilities and consequences of different forms of finance will are demonstrated.

# Leeswijzer

Het onderwerp en de doelstelling van het onderzoek wordt in hoofdstuk 1 geïntroduceerd. Hoofdstuk 2 is een beschrijving over de aanloop van het onderzoek. Het hoofdstuk wijdt zich aan de aanleiding en achtergrond van het onderzoek. In de aanleiding worden de belangrijkste aanknopingspunten voor het onderzoek beschreven. De achtergrond voegt informatie aan de aanleiding toe. De probleembeschrijving in hoofdstuk 3 geeft de kern van het onderzoek aan. Dit wordt aangevuld in hoofdstuk 4 met de probleemstelling, doelstelling en deelvragen. In hoofdstuk 5 wordt het onderzoek onderbouwd met het theoretisch kader. De theorieën en ideeën met betrekking tot de probleemstelling komen in dit hoofdstuk aan bod. Met de informatie die hier wordt beschreven wordt het onderzoek gekaderd. In hoofdstuk 6 wordt de onderzoeksmethode beschreven. De onderzoeksmethode bestaat uit de beschrijving van de onderzoeksstrategie, dataverzameling, beschrijving van de actoren en de wijze van analyseren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de kwaliteitscriteria. In hoofdstuk 7 worden de resultaten geformuleerd. De resultaten zijn een directe aanleiding voor de conclusie die in hoofdstuk 8 wordt gepresenteerd. Tijdens de discussie in hoofdstuk 9 wordt het onderzoek geëvalueerd. Er wordt in dit hoofdstuk een kritische blik gegeven op de inhoud en het proces van het onderzoek. Bij de aanbevelingen in hoofdstuk 10 worden er adviezen gegeven ten aanzien van het vraagstuk. Met dit hoofdstuk wordt het onderzoeksrapport afgesloten.

1. Inleiding

Dit document is het onderzoeksrapport naar het sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk. De opdracht is uitgevoerd vanuit de afdeling Samenleving van gemeente Katwijk door Michael Warmenhoven, student Toegepaste Psychologie t.b.v. zijn proeve van bekwaamheid. Claudia Baak en Rino Luijk zijn beide werkzaam als beleidsmedewerkers voor de afdeling Samenleving. Samen vertegenwoordigen zij het opdrachtgeverschap vanuit de gemeente Katwijk. Gemeente Katwijk wil graag het huidige ondernemersklimaat voor sociaal ondernemers in hun gemeente in kaart brengen met als doel meer sociaal ondernemingen aan te trekken tot hun gemeente. Dit doel is via de ervaringen van de belangrijkste pijlers voor het sociaal ondernemersklimaat in kaart gebracht, namelijk de gemeentelijke organisatie en de (potentiële) sociaal ondernemers.

2. Aanleiding & achtergrond

2.1 Aanleiding

In de economische agenda van 28 april 2015 van de gemeente Katwijk wordt de ambitie uitgesproken dat er jaarlijks minimaal één sociaal onderneming van start gaat in gemeente Katwijk. De decentralisatie van de overheidstaken naar de gemeente is hiervoor een belangrijke aanleiding. De belangrijkste deler van de decentralisatie is hierbij de Participatiewet. De Participatiewet is op 1 januari 2015 in werking getreden. Het doel van deze wet is om zoveel mogelijk mensen aan het werk te helpen. Hieronder valt ook een grote groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals mensen met een arbeidsbeperking. Dit kan de gemeente niet alleen en daarom is het samenspel tussen ondernemers en de gemeente essentieel om participatie van deze groep mensen te bevorderen. De decentralisatie stelt namelijk hoge eisen aan gemeente, zoals de verantwoordelijkheid over veel verschillende nieuwe taken. Deze taken zullen zij voor een deel zelfstandig uitvoeren, maar een samenwerking met ondernemers kan zorgen voor meer kennis, capaciteiten en voldoende draagkracht (Gemeenten van de toekomst, 2015).

Voor het onderdeel Participatie (re-integratie) zijn er in het Coalitieakkoord 2014 – 2018 van de gemeente Katwijk twee kerndoelstellingen opgenomen. De eerste doelstelling is een speerpunt bij de bestrijding van jeugdwerkloosheid en werkloosheid onder inwoners van 45 jaar en ouder. De tweede doelstelling wijst op het stimuleren van het lokale bedrijfsleven om mensen met een arbeidsbeperking en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Hierin moet de gemeente het goede voorbeeld geven. De gemeente onderzoekt de mogelijkheden om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten.

Eén van de mogelijkheden om aan deze doelstellingen te voldoen is het aantrekken van sociaal ondernemingen naar gemeente Katwijk. Een sociaal onderneming heeft kenmerken van een reguliere onderneming en gesubsidieerde organisaties die geheel afhankelijk zijn van overheidsbijdragen of giften. Een sociaal onderneming is een privaat bedrijf met een dubbele doelstelling. De primaire doelstelling van een sociaal onderneming is het maatschappelijk belang (impact First). Dit maatschappelijk belang is vaak gericht op mens en milieu, zoals arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, sociale cohesie, maar ook duurzaamheid en gezondheid zijn voorbeelden van onderwerpen die het maatschappelijk belang versterken. De secundaire doelstelling is gericht op winstgevendheid. Een sociaal onderneming streeft het maatschappelijke doel na te streven met een innovatief verdienmodel (Dagevos M. , Kiers, Kors, & Verhagen, 2015).

Al eerder, in november 2014, heeft de ChristenUnie tijdens de gemeenteraad aandacht gevraagd voor versterking en verbreding van de Katwijkse economie. Tijdens deze gemeenteraad is ook aandacht gevraagd voor een economie waarin oog is voor maatschappelijk rendement. Met de visie op een duurzame economie en het creëren van werkgelegenheid heeft de ChristenUnie toen een oproep gedaan om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te stimuleren. Deze oproep is voor de ChristenUnie de aanleiding geweest om een motie in te dienen. Het college is vervolgens opgeroepen onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot het stimuleren van het starten en vestigen van sociaal ondernemingen in gemeente Katwijk. In mei 2015 heeft de ChristenUnie een persbericht geplaatst over het vestigen van Brownies & Downies in gemeente Katwijk. Dit heeft geleidt tot een grote interesse. Op dit moment zijn de initiatiefnemers nog in de opstartfase van de onderneming in gemeente Katwijk. Tot op heden zijn er geen stappen gezet tot het stimuleren van het starten en vestigen van sociaal ondernemingen in gemeente Katwijk.

2.2 Achtergrond

De verzorgingsstaat is in overgang naar een participatiesamenleving. Hiervoor zijn er sinds 1 januari 2015 drie decentralisaties doorgevoerd. Deze decentralisaties zijn een transitie van drie sociale wetten vanuit het rijk en provincies naar de gemeenten. De drie sociale wetten zijn de Participatiewet, de WMO en de Jeugdwet.

De Participatiewet is gemaakt om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking deel te laten nemen aan het arbeidsproces. De wet is voornamelijk gericht op de doelgroepen uit de voormalige Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), de Wet Werk en Bijstand en de huidige Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening voor Jonggehandicapten (Wajong). Via deze nieuwe wet streeft gemeente Katwijk ernaar om zoveel mogelijk inwoners aan het werk te helpen door het bieden van ondersteuning aan mensen met een arbeidsbeperking, zoals het creëren van meer werkplekken voor deze mensen op de reguliere arbeidsmarkt. Zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven zullen meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten worden opgenomen in het reguliere bedrijfsleven. In het sociaal akkoord van 11 april 2013 is tussen het kabinet en sociale partners (werkgevers en werknemers) afgesproken dat er landelijk 125.000 extra banen moeten vrijkomen voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij moeten gemeenten 30.000 beschutte werkplaatsen creëren voor mensen met lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen. In totaal gaat om 100.000 banen in de marktsector en 25.000 banen bij de overheid. Dit is een landelijke afspraak en moet voor januari 2026 gerealiseerd zijn (Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten, 2015). In het kader van de Participatiewet en de gemaakte afspraken wil de gemeente Katwijk meer sociaal ondernemingen naar hun gemeente trekken, zodat zij meer ruimte kunnen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning geeft de verantwoordelijkheid aan de gemeenten om mensen ondersteuning te bieden die niet zelfredzaam zijn. De wet moet ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Dit doet de gemeente door onder andere de leefbaarheid en sociale samenhang te bevorderen met informatie, advies en cliëntondersteuning (zorgwijzer.nl, 2016). Sociaal ondernemingen kunnen een plek innemen tussen overheid en samenleving, waardoor zij effectiever en efficiënter aan de doelstellingen van het WMO beleid kunnen voldoen.

Volgens de Europese Commissie (2014) bevindt een sociaal onderneming zich op het snijvlak van het sociale domein, overheidsdomein en het domein van de markt.

*“The organisation must engage in economicactivity: this means thatit must engage in a continuousactivity of productionand/or exchange of goodsand/or services; It must pursuean explicit andprimary social aim: a social aim is onethat benefits society; It must have limits on distribution of profitsand/or assets: the purpose of suchlimits is toprioritise the social aim over profit making; It must be independent i.e. organisationalautonomyfrom the State and traditional for-profitorganisationsand, It must have inclusivegovernance i.e. characterisedbyparticipatoryand/ ordemocraticdecision-making processes.”*

Met de invoering van de nieuwe Jeugdwet zijn de gemeenten verantwoordelijk voor alle vormen van jeugdzorg, van preventie tot en met hulpverlening en behandeling (Dagevos M. , Kiers, Kors, & Verhagen, 2015). Een sociaal onderneming kan innoveren op alle uitgangspunten van deze wet, zoals het bieden van hulp op maat door het inschakelen, herstellen en versterken van het probleemoplossend vermogen van kinderen, jongeren, ouders en hun omgeving (NJI, 2015).

# 3. Probleemformulering

Sociaal ondernemen is een relatief nieuw fenomeen en krijgt de afgelopen jaren steeds meer aandacht op landelijk en lokaal niveau. In gemeente Katwijk heeft de ChristenUnie aandacht geschonken aan sociaal ondernemen om via die weg te voldoen aan de nieuwe wetten door de decentralisatie. Het college is daarom opgeroepen onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot het stimuleren van het starten en vestigen van sociaal ondernemingen in Katwijk. Tot op heden is hier geen onderzoek naar gedaan. De ambitie om jaarlijks minimaal één nieuwe sociaal onderneming in Katwijk te laten vestigen is in 2015 ook niet gelukt. Met dit onderzoek en advies wil gemeente Katwijk meer zicht hebben op het huidige sociaal ondernemersklimaat en hoe sociaal ondernemen in gemeente Katwijk gestimuleerd kan worden.

# 4. Probleemstelling & Doelstelling

## 4.1 Probleemstelling

Hoe ervaren (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeente het huidige sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk?

## 4.2 Doelstelling

De doelstellingen van het project wordt vanuit drie perspectieven beschreven. Het eerste perspectief is gericht op de doelstelling van het onderzoek. Het tweede perspectief is de doelstelling van het project voor de opdrachtgever en het derde perspectief is de doelstelling van de opdracht.

1. De doelstelling van het onderzoek is het aantrekken van sociaal ondernemingen naar gemeente Katwijk door kennis en inzicht over het huidige sociaal ondernemersklimaat in kaart te brengen.

2. De doelstelling van het project is het creëren van een opening om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te gaan stimuleren.

3. De doelstelling van de opdracht is de proeve van bekwaamheid van de opleiding Toegepaste Psychologie met een voldoende afsluiten.

## 4.3 Deelvragen

De deelvragen zijn opgesteld naar aanleiding van het theoretisch kader dat in hoofdstuk 5 uiteengezet is. Door de antwoorden op de deelvragen samen te voegen, wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag.

1. Wat maakt dat iemand sociaal ondernemer is of wil worden in gemeente Katwijk?

2. In hoeverre waarderen de (potentiële) sociaal-ondernemer en de gemeente de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk?

3. Welke kansen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?

4. Welke belemmeringen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?

# 5. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de bestaande theorieën en ideeën met betrekking tot de probleemstelling uiteengezet.

## 5.1 Sociaal ondernemen

*Term*

De term sociaal ondernemen werd voor het eerst in de jaren 70 gebruikt. Het is een begrip dat sinds die tijd een containerbegrip is geworden. Dit komt doordat ondernemers, wetenschappers, adviseurs en politici vanaf de jaren 70 gewerkt hebben aan onderzoeken, discussies en opleidingen rondom sociaal ondernemen. Het begrip werd, en wordt nog steeds, vaak gebruikt om een gevoel op te roepen, zonder dat er daadwerkelijk iets concreets mee wordt gezegd (Dagevos et al, 2015).

Volgens MVO Nederland (2015) is sociaal ondernemen een concept dat nogal eens tot verwarring leidt. ‘Want bestaat er dan ook zoiets als asociaal ondernemen? Zijn sociale zaken niet wezenlijks anders dan economische?’ Het woord sociaal kan als bijvoeglijk naamwoord worden gezien, wat weer kan leiden tot vragen over dat woord, maar ook over het woord ondernemen. Om verwarring over het begrip zoveel mogelijk te voorkomen wordt er in dit onderzoeksrapport gesproken over sociaal ondernemen, sociaal ondernemer en sociaal onderneming en dus niet sociale ondernemer en sociale onderneming.

*Definitie*

Social Enterprise NL (2013) heeft een concrete omschrijving over het begrip opgesteld. Social Enterprise NL is het grootste nationale platform voor sociaal ondernemen in Nederland. De definitie zoals het door hun is opgesteld is volledig en wordt vaak overgenomen door andere organisaties. Volgens Social Enterprise NL (2013) is sociaal ondernemen, ondernemen waarbij het primaire doel van de onderneming een maatschappelijke missie is. De sociaal onderneming heeft als doel zelfstandig producten of diensten te leveren en is daarbij financieel zelfvoorzienend en beperkt afhankelijk of onafhankelijk van giften of subsidies. Een sociaal onderneming moet minimaal 75 procent eigen inkomsten hebben. Daarnaast heeft een sociaal onderneming een transparante bedrijfsvoering. Volgens MVO Nederland (2015) gaat transparantie over openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid van de organisatie. Door het voeren van een transparantie bedrijfsvoering wordt er inzicht gegeven in de dilemma’s van een onderneming, hoe een onderneming daarmee omgaat, welke gevolgen er zijn en worden belanghebbenden beter aanspreekbaar. De belanghebbenden kunnen bij een transparante bedrijfsvoering mee denken over oplossingen en verbeteringen. Simpel gezegd weten de klanten wat ze aan een onderneming hebben en kan een onderneming verantwoording afleggen over hun bedrijfsvoering. Daarnaast mag een sociaal onderneming winst maken, maar de winstneming van de aandeelhouders moet redelijk zijn. Het bestuur en beleid hebben een evenwichtig zeggenschap, waarbij ze eerlijk naar iedereen zijn en bewust van het milieu.

*Doel*

Een sociaal onderneming heeft kenmerken van een traditionele onderneming en gesubsidieerde organisaties die geheel afhankelijk zijn van overheidsbijdragen of giften. Een sociaal onderneming is een privaat bedrijf met een dubbele doelstelling. De primaire doelstelling van een sociaal onderneming is het maatschappelijk belang (impact First). Dit maatschappelijk belang is vaak gericht op mens en milieu, zoals arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, sociale cohesie, maar ook duurzaamheid en gezondheid zijn voorbeelden van onderwerpen die het maatschappelijk belang versterken. De secundaire doelstelling is gericht op winstgevendheid. Zolang het primaire doel van een organisatie een maatschappelijk belang heeft spreekt men van een sociaal onderneming.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Financiële waarde  Maatschappelijke waarde | | | | | | |
| **Goede**  **doel** | | **Sociaal**  **onderneming** | | | **Reguliere onderneming** | |
| Enkel Donaties en subsidies | Donaties/subsidies en inkomsten uit de markt | >75% inkomsten uit de markt | Winst volledig geherinvesteerd | Winst beperkt uitgekeerd | MVO+ in de kern van het bedrijf | Puur financieel gedreven |
| *Alleen impact* | | *Impact voorop* | | | *Financiën voorop* | |

**Figuur 1**

*Opbrengst*

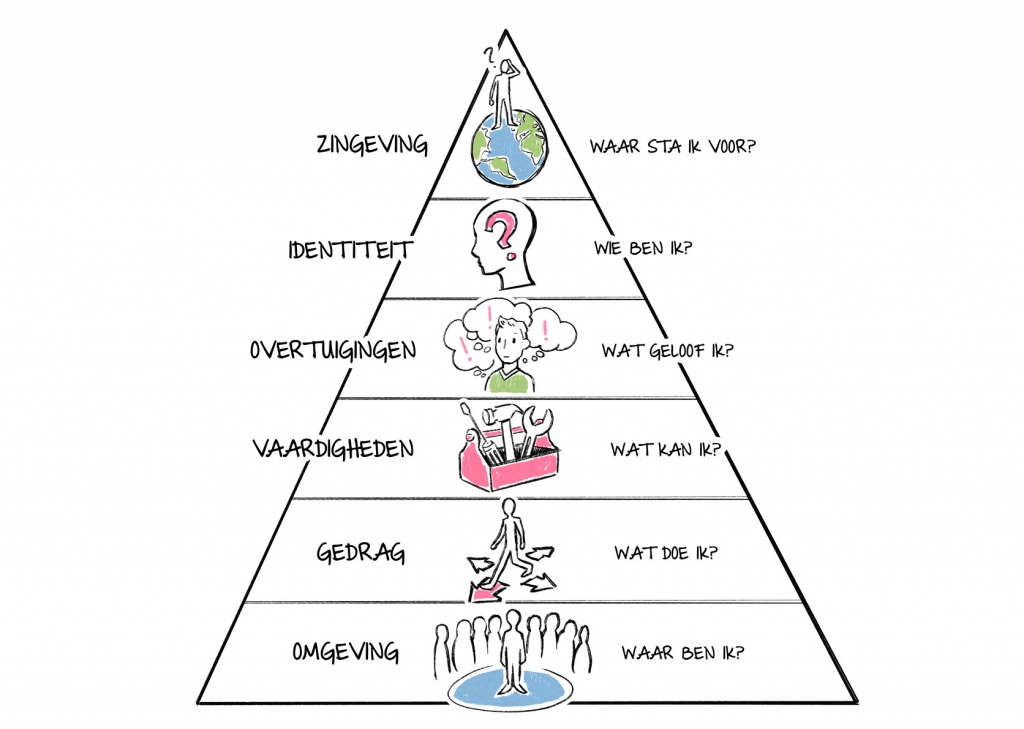
Sociaal ondernemen zorgt voor versnelling, kantelingen en samenwerking die anders niet mogelijk was geweest. Een sociaal onderneming stelt dat de aanleiding om te starten altijd ligt bij een maatschappelijke kwestie die niet te herleiden is tot één oorzaak. Hierdoor is het probleem niet op te lossen door een interventie vanuit één van de drie domeinen (publieke domein, economische domein en sociale domein). Een sociaal onderneming bevindt zich op de grenzen van deze domeinen. Op deze grenzen liggen problemen die niet eenduidig te herleiden zijn. Dit worden ook wel wickedproblems genoemd (Rittel & Webber, 1973). Wickedproblems zijn moeilijke kwesties die niet één duidelijke oorzaak hebben. Hierdoor is er ook geen eenduidige oplossing. Vaak gaat het om een complexe kwestie met tegenstrijdigheden die elkaar versterken zoals armoede, criminaliteit, werkloosheid en milieuproblemen. Deze problemen zijn zo complex dat ze enkel opgelost kunnen worden als overheden, bedrijven en burgerorganisaties op één lijn zitten. De eerste stap hierin is gezamenlijke erkenning van een wickedproblem. Dit is echter direct een grote uitdaging voor alle partijen, omdat de vertegenwoordigers van de drie domeinen elkaar makkelijk kunnen beschuldigen van fouten en tekortkomingen. Een sociaal onderneming slaat een brug tussen de verschillende domeinen. Een sociaal onderneming is werkzaam onder twee of alle domeinen. Het dominante domein bepaalt in hoeverre er ruimte is voor een sociaal onderneming, wat er van wordt verwacht en met welke weerstanden ze te maken krijgen (Dagevos et al, 2015).

## 5.2 Sociaal ondernemers

Wat maakt het dat iemand sociaal ondernemer is of wordt kan worden verklaard vanuit de logische niveaus van Bateson & Dilts. Het model van Bateson & Dilts is gericht op het denken, leren, veranderen en functioneren van mensen. Het model bestaat uit zeven niveaus, waarbij ieder niveau een centrale vraagstelling kan worden gesteld. Aan de hand van deze niveaus kan worden bepaald wat het maakt dat iemand sociaal ondernemer is of wilt worden in gemeente Katwijk. Is dat bijvoorbeeld het gevolg van de omgeving of heeft dat te maken met iemand zijn overtuiging?

De niveaus kennen een duidelijke hiërarchie. Wanneer er verandering plaats vindt op een bepaald niveau heeft dit van invloed op de onderliggende niveaus. Kennis op de niveaus waar de motivatie ligt om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk, kan bijdragen tot een efficiënte en effectieve manier van promotie voor sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

Waar een probleem zit kan een interventie tot gedragsverandering op een hoger niveau leiden tot een oplossing van dit probleem. Voorbeeld: Wanneer iemand zichzelf andere vaardigheden aanleert, gaat hij logischerwijs ander gedrag vertonen. Doordat zijn gedrag anders wordt, verandert ook de manier waarop anderen op hem reageren. Zijn omgeving verandert dus automatisch mee. Dit is altijd het geval, maar andersom kan de omgeving van invloed zijn op bijvoorbeeld het gedrag, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn (Crashborn & Buis, 2015).



**Figuur 2**

Volgens Labyrinth Onderzoeksbureau (2013) zijn sociaal ondernemers die een achtergrond hebben in het reguliere bedrijfsleven het meest succesvol. Deze ondernemers hebben kennis, inzicht, vaardigheden en een netwerk ontwikkeld, voordat ze gestart waren als sociaal ondernemer. Hierdoor hebben zij een goede kijk op de kansen en obstakels, en hebben zij de kennis, vaardigheden en een netwerk om deze kansen te grijpen en de obstakels te omzeilen. Dit soort sociaal ondernemers kennen de weg naar instanties, subsidies, regelingen, wetten en fondsen. Ze ondernemen vanuit economisch realisme en combineren dit met engagement rondom hun werknemers en doelgroep.

Uit recent onderzoek is gebleken dat 74% van het aantal sociaal ondernemers in Nederland man is en 26% van het aantal sociaal ondernemers in Nederland is vrouw. Daarbij is 74% van het totaal aantal sociaal ondernemers in Nederland ouder dan 35 jaar. Deze sociaal ondernemers willen een voorbeeld zijn voor de maatschappij en willen daarbij anderen inspireren zich in te zetten een maatschappelijk probleem op te lossen. Bijna een derde van de sociaal ondernemers zegt dat de aanleiding voor het starten van een sociaal onderneming voortkomt uit door een probleem in de privésferen. Meer dan de helft van alle sociaal ondernemers in Nederland hebben voor het starten van een sociaal onderneming ervaring met ondernemerschap (De Social Enterprise Monitor 2015, 2015).

## 5.3 Potentiële sociaal ondernemingen/ondernemers

Potentiële en startende sociaal ondernemingen worden gekenmerkt door veel passie, impulsieve beslissingen, korte tijdslijnen en nieuwe ontwikkelingen. Bijna de helft van alle sociaal ondernemingen bevinden zich in de startfase en er komen steeds meer nieuwe sociaal ondernemingen bij. Ten opzichte van groeiende- en volwassen sociaal ondernemingen maken startende sociaal ondernemingen vaker gebruik van slechts intrinsieke beloningen. Deze intrinsieke beloningen zijn onzichtbaar voor anderen. Het gaat bij intrinsieke beloningen om het op doen van ervaringen en vaardigheden, erkenning krijgen of het bijvoorbeeld het halen van maatschappelijke doelen (PWC, 2015). De startende sociaal ondernemers krijgen te maken met verschillende obstakels. Hieronder worden de belangrijkste obstakels uiteengezet.

*Financiering*

Uit het jaarlijks onderzoek van Social Enterprise blijkt ieder jaar dat het verkrijgen van financiering een groot obstakel is voor startende sociaal ondernemers. Ruim de helft van de onderzochte sociaal ondernemingen geeft aan financiering te hebben gezocht. Ruim driekwart van deze ondernemingen hebben ook financiering kunnen vinden. Toch wordt het verkrijgen van financiering als één van de grootste obstakels genoemd. Social Enterprise Monitor 2015 (2015) verklaart dit aan de hand van de toename van impact investeerders. Dit zijn investeerders die handelen vanuit de overtuiging dat geld geven niet in alle gevallen een duurzame oplossing is om maatschappelijke problemen op te lossen (Social Impact Finance, 2016). Zij ondersteunen sociaal ondernemers met groeikapitaal en ondernemersinstrumenten (Social Impact Ventures, 2016). Door impact investing is er een nieuw balans ontstaan tussen filantropie en financieel rendement. Het creëren van een economische waarde en een maatschappelijke waarden worden niet langer uitgesloten.

Voorbeelden van deze impact investeerders zijn het Social Impact Fund van ABN AMRO, Social Impact Ventures en Social Impact Finance. Daarnaast komt het steeds vaker voor dat sociaal ondernemingen gefinancierd worden door filantropiefondsen of via crowdfunding (Social Enterprise Monitor 2015, 2015).

Sociaal ondernemingen zijn niet interessant voor reguliere investeringsfondsen en banken. Als sociaal ondernemingen winst maken zal dit ten behoeve zijn voor het primaire doel van de organisatie en dat is niet het uitkeren van de winst aan de aandeelhouders. Ook is de winst die een sociaal onderneming maakt vaak gering. Daarnaast is het risico voor commerciële investeerders groter, omdat de startfase van een sociaal onderneming met gemiddeld vijf tot zeven jaar langer is dan een reguliere onderneming (VSBfonds, 2013).

*Herkenning*

Het begrip sociaal ondernemen kan pas worden gevormd als hier een gedeeld beeld van ontstaat. Op dit moment is dat niet het geval. Er is geen sprake van herkenning. Dit beperkt de groei van het sociaal ondernemersklimaat in Nederland. Zeker in combinatie met de relaties tussen de sociaal ondernemer met de consument, bedrijven en overheid leidt deze onherkenbaarheid tot een belangrijk obstakel (Social Enterprise, 2014). Het aantal sociaal ondernemingen is zeer divers en de afbakening met andere soorten organisaties en bedrijven is niet altijd eenduidig, hierdoor is er vaak twijfel over sociaal ondernemingen (SER, 2015). Door de onherkenbaarheid is de sector van sociaal ondernemerschap nog klein. In het Verenigd Koninkrijk is deze sector ter vergelijking vier keer zo groot (Social Enterprise, 2014).

Via een rechtspersoon of rechtsvorm worden de rechten en plichten van een onderneming wettelijk vastgesteld. De keuze van een rechtspersoon of rechtsvorm draagt bij aan de identiteit van een onderneming (Dagevos, et. al, 2015). In Nederland is er geen aparte rechtspersoon of rechtsvorm voor sociaal ondernemingen, terwijl dit in een aantalomringende landen zoals het Verenigd Koninkrijk en België wel het geval is. Het Verenigd Koninkrijk kent de Community Interest Company (CIC) en België heeft de Vennootschap met Sociaal Oogmerk (VSO) als aparte rechtsvorm voor sociaal ondernemingen (TNO, 2011).De consument, bedrijven en de overheid zien de kenmerken en waarde door de afwezigheid van een aparte rechtsvorm voor sociaal ondernemingen in Nederland maar zelden. Hierdoor is er een gebrek aan groeikapitaal en opleiding voor kennisontwikkeling en talent (Social Enterprise, 2014).

*Erkenning*

Niet alleen heeft het ontbreken van een aparte rechtsvorm voor sociaal ondernemingen in Nederland invloed op de herkenning van de ondernemingen, maar het beïnvloed ook de mate van erkenning. Hierdoor werken wet- en regelgeving elkaar tegen. Meer dan de helft van de sociaal ondernemers in Nederland is van mening dat een eigen juridische positie de obstakels kan helpen te verbeteren. Bijna 80% van de sociaal ondernemingen geeft aan te overwegen een eigen rechtspositie voor de sector aan te nemen als deze zou bestaan. Sociaal ondernemingen werken voornamelijk vanuit een BV, 16% werkt vanuit een combinatie tussen een stichting en BV, 15% vanuit een stichting en 11% vanuit een andere structuur (Social Enterprise, 2015).

## 5.4 Sociaal ondernemingen

Het succes van sociaal ondernemingen (maar ook van reguliere ondernemingen) hangt af van bedrijfseconomische factoren waarbij management en marktstrategie een grote rol spelen. Economisch realisme is een eerste vereiste voor een gezonde onderneming. Een goed businessplan en een goed cv zijn belangrijk, maar er zijn meer voorspellers van succes (VSBfonds, 2013).

Het VSBfonds (2013) onderscheidt drie factoren die invloed hebben op het succes van een sociaal onderneming; de kenmerken van de sociaal ondernemer, de kenmerken van de onderneming en externe factoren.

|  |  |
| --- | --- |
| **Factoren** | **Kenmerken** |
| Sociaal ondernemer | - in het verleden ervaring heeft opgedaan uit reguliere ondernemingen.  - zakelijk kan denken.  - economisch realisme verbindt met engagement.  - goed de weg weet naar instanties, subsidies, regelingen, wetten en fondsen. |
| Sociaal onderneming | - er een waterdicht ondernemingsplan is opgesteld.  - ze een balans kunnen vinden in het huidige imago over sociaal ondernemingen.  - ze samenwerken met opdrachtgevers en andere marktpartijen. |
| Externe invloeden | - maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat bergopwaarts.  - positief imago leidt tot sneller en makkelijker hulp. |

Anders dan bij reguliere ondernemingen zijn er bij sociaal ondernemingen meer valkuilen. Bij sociaal ondernemingen spelen sociale factoren een grote rol. De Social Enterprise Monitor 2014 (2014) en het VSBfonds (2013) hebben de belangrijkste obstakels voor sociale ondernemingen op een rij gezet.

|  |  |
| --- | --- |
| **Obstakels volgens de Social Enterprise Monitor 2014** | **Obstakels volgens het VSBfonds** |
| - verkrijgen van financiering  - aantrekken van nieuwe klanten  - beperkte zichtbaarheid en publiciteit  - beperkte netwerk van professionals  - gebrekkige regelgeving  - ontbreken van ondersteuning (meten van impact, coaching, support, kennis) | - werken met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kost extra geld, energie en tijd.  - sociaal ondernemers kunnen de rol van hulpverlener aannemen.  - banken verlenen niet graag krediet, omdat ze de risico’s te hoog inschatten.  - de rechtsvorm die voor de onderneming wordt gekozen kan van invloed zijn op het succes.  - verschillende belangen van geldschieters.  - sociaal ondernemen is een nog redelijk onbekend gebied.  - werknemers worden beschermd vanuit zorginstellingen wat de ontplooiing beperkt. |

SER (2015) noemt zes oplossingen die kunnen bijdragen bij het stimuleren van sociaal ondernemen.

|  |
| --- |
| Verbreden van financieringsmogelijkheden |
| Aanpassen van wet- en regelgeving |
| Creëren van netwerken |
| Ondersteuning bieden in het ontwikkelen van vaardigheden |
| Zichtbaarheid en erkenning vergroten |
| Stimuleren van de markt voor sociale ondernemingen |

## 5.5 Alternatieven

Sociaal ondernemerschap is niet altijd verbonden met een sociaal onderneming. Er zijn ook andere manieren om maatschappelijke kwesties aan te pakken:

- Sociaal intrapreneurschap (werken aan maatschappelijke doelen vanuit bestaande organisaties, bedrijven en instellingen)

- MVO-Beleid (maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit bestaande bedrijven)

- Burgerinitiatief en vrijwilligersorganisatie

- Publiek-privaat partnerschap (werken vanuit de rol als projectmanager)

## 5.6 Sociaal ondernemersklimaat

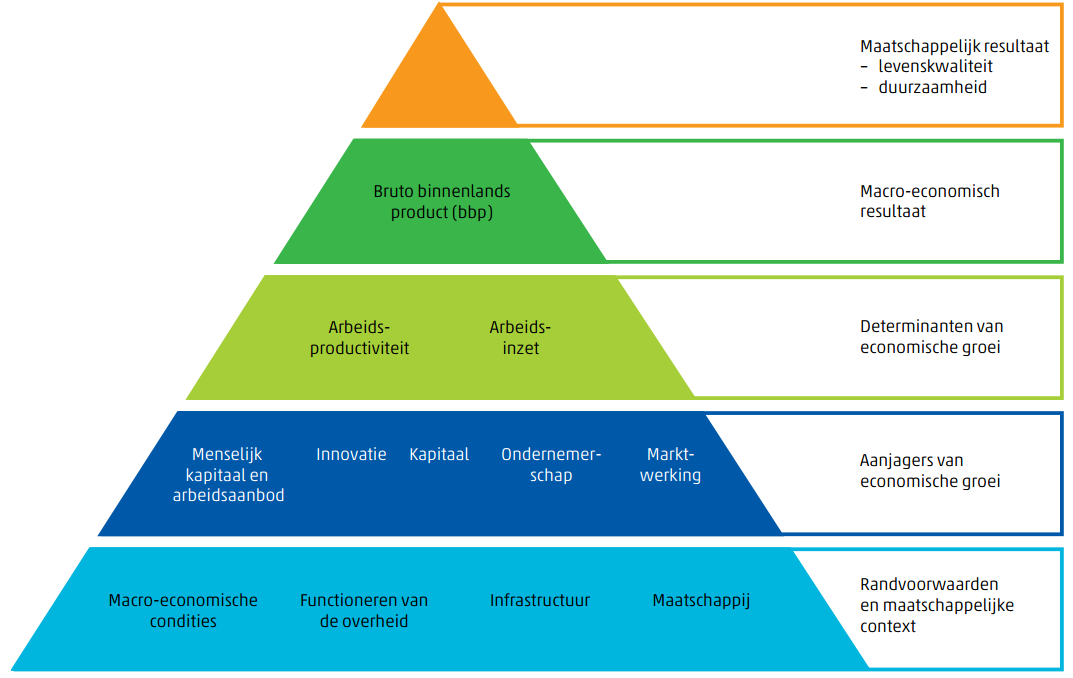
Met het sociaal ondernemersklimaat wordt de situatie van sociaal ondernemers in een bepaald gebied bedoeld. Deze situatie beschrijft de conditie waarin sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen zich in bevinden (CBS, 2013).

De maatschappelijke impact van een sociaal ondernemersklimaat is het hoogst naar mate er meer sociaal ondernemingen zijn in een bepaalde gemeente. Niet alleen hoe de huidige conditie ervaren wordt met betrekking tot het sociaal ondernemersklimaat, maar ook het aantal sociaal ondernemingen zegt dus iets over de gezondheid van het sociaal ondernemersklimaat (ChristenUnie, 2014).

Fletcher (2003) beschrijft de condities van sociaalondernemerschap vanuit vijf stromingen. De eerste stroming omschrijft de persoonlijke eigenschappen en kenmerken van de ondernemers. De tweede stroming legt de processen en systemen uit die van invloed zijn op de organisatie en bedrijfsvoering van en onderneming. De derde stroming omvat de maatschappelijke condities die van invloed zijn op ondernemerschap. Het gaat hierbij om de economische en sociale factoren. Dit is volgens Fletcher (2003) het ondernemersklimaat. Daarnaast omschrijft hij nog het ondernemersproces en de ondernemersidentiteit. Respectievelijk bedoelt hij daarmee het verloop van ondernemersactiviteiten en de visie van de ondernemer.

|  |  |
| --- | --- |
| **Stroming** | **Omschrijving** |
| 1. Persoonlijke eigenschappen van ondernemers | Kenmerken en persoonlijke eigenschappen van ondernemers. (Microniveau) |
| 2. Organisatie van ondernemingen | Processen en systemen die van invloed zijn op de organisatie en bedrijfsvoering van een onderneming. (Mesoniveau) |
| 3. Maatschappelijke condities | Maatschappelijke omstandigheden die van invloed zijn op ondernemerschap. Economische en sociale factoren worden toegerekend aan het ondernemersklimaat. |
| 4. Ondernemersproces | Verloop van ondernemersactiviteiten, zoals denken, doen, aanpassen en veranderen. |
| 5. Ondernemersidentiteit | De identiteit wordt kenbaar door het onder ogen brengen van een visie door middel van activiteiten. De veranderende omstandigheden en ervaringen zorgen ervoor dat er een voortdurende samenwerking is met de maatschappij. |

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (2013) beschrijft het ondernemersklimaat aan de hand van het conceptueel model van economische groei. Deze visie van het ondernemersklimaat heeft een andere insteek dan Fletcher (2003).



**Figuur 3** (bron: CBS - Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2013)

Het conceptueel model voor economische groei bestaat uit vijf lagen. De onderste laag beschrijft de randvoorwaarden en maatschappelijke context. De factoren die in de onderste laag staan omvatten het macroniveau van het ondernemersklimaat. De tweede laag beschrijft de aanjagers van economische groei. De derde laag beschrijft de determinanten van economische groei. De factoren die in deze lagen staan zijn gericht op de ondernemer en de onderneming en omvatten het meso- en microniveau.

De probleemstelling van dit onderzoek legt de nadruk op het ervaren van het sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk door (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeente. Deze ervaring kan worden omschreven als het hoe en waarom van gedragingen, houdingen en belevingen (Olsthoorn & van der Velden, 1996). Daarom is besloten de derde laag van het conceptueel model voor het macro-economische resultaat niet op te nemen in het onderzoek. Het gaat hierbij om de determinanten van economische groei. Ook de vierde laag van het conceptueel model voor het macro-economisch resultaat wordt niet opgenomen in het onderzoek naar het sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk. De vierde laag is gericht op de groei van de welvaart aan de hand van het bruto binnenlands product. Dit is niet relevant bij het in kaart brengen van de ervaringen van de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeente.

|  |
| --- |
| **Laag 1: Randvoorwaarden en maatschappelijke context**  Deze laag van het sociaal-ondernemersklimaat omvat de sociaaleconomische omgeving van de sociaal ondernemer en de sociaal onderneming. De hieronder beschreven factoren worden bepaald of beïnvloed door de overheid. |
| *1.a Macro-economische condities*  De macro-economische condities bepalen in hoeverre de economische omgeving de middellange termijnbeslissingen van een sociaal-onderneming beïnvloed. Wanneer er veel onzekere factoren spelen, dan zal het onwaarschijnlijk zijn dat een sociaal-onderneming zal besluiten te investeren. Positieve macro-economische condities geven ook aan in hoeverre de overheid erin slaagt conjuncturele schommelingen te vermijden. |
| *1.b Functioneren van de overheid*  De overheid geeft sociaal-ondernemingen rechten, maar legt sociaal-ondernemingen ook plichten op door wet- en regelgeving. Daarnaast helpt de overheid sociaal-ondernemingen te voldoen aan de opgelegde plichten. |
| *1.c Infrastructuur*  De infrastructuur onderscheid drie verschillende varianten. De eerste variant omschrijft de fysieke infrastructuur, zoals auto-, spoor- en waterwegen. De tweede variant omschrijft de ICT-infrastructuur waartoe de verspreiding en het gebruikt van ICT wordt gerekend. De laatste variant omschrijft de kennisinfrastructuur zoals Research & Development en onderwijs. |
| *1.d Maatschappij*  Vanuit de maatschappij kunnen er politieke keuzes worden opgelegd die van invloed zijn op het sociaal-ondernemersklimaat. De eisen uit het milieu kunnen direct de individuele sociaal ondernemer raken. Naast deze politieke keuzes zijn ook feitelijke kenmerken van een samenleving indirect van invloed op het sociaal-ondernemersklimaat, zoals vergrijzing. |
| **Laag 2: Aanjagers van economische groei**  De tweede laag is de sturende kracht van de economische groei. Deze laag is gericht op het gedrag van sociaal ondernemingen en individuen. |
| *2.a Menselijk kapitaal en arbeidsaanbod*  Het menselijk kapitaal omvat de kennis en vaardigheden van mensen. De kwaliteit van de bestaande kennis en vaardigheden geeft een bijdrage aan de arbeidsproductiviteit. Hiervoor is de scholingsgraad van belang, maar ook de mate waarin de verworven kennis wordt onderhouden, aangevuld en vernieuwd. |
| *2.b Innovatie*  Innovatie is het geheel van nieuwe processen en producten die de productiviteit van bedrijven en de welvaart kunnen vergroten. Research en Development zorgen voor de belangrijkste innovaties. Ook innovaties in de bedrijfsorganisatie of marketingstrategieën zijn belangrijk voor een positief sociaal-ondernemersklimaat. |
| *2.c Kapitaal*  Kapitaal omvat fysiek kapitaal en financieel kapitaal. Fysiek kapitaal wordt daadwerkelijk ingezet tijdens het productieproces. Het financieel kapitaal gaat over de financiering, zoals investeringen. De beschikbaarheid van het financieel kapitaal is van invloed op de kwaliteit van het sociaal-ondernemersklimaat. Investeringsplannen met een laag rendement of een verhoogd risico komen moeilijk aan hun financiële middelen. |
| *2.d Ondernemerschap*  Ondernemerschap kan zorgen voor betere processen en een hogere productiviteit. Deze verhoogde productiviteit kan bijdragen aan de economische groei, wat meer ondernemingen aan zal trekken. Wanneer er meer ondernemingen zijn kan dit leiden tot meer concurrentie, waardoor de markt efficiënter wordt en de economie verder groeit. Belangrijk in dit onderdeel is de houding van het individu tegenover ondernemerschap. Ook de omgeving van het individu kan van invloed zijn in de keuze tussen ondernemerschap en regulier loondienst. |

## 5.7 Ervaringen

Met ervaringen wordt de houding ten opzichte van een persoon, plaats of onderwerp bedoeld. In de psychologie noemt men dit de attitude. Het is een inwendige houding die bestaat uit kennis of ervaring dat invloed heeft op het gedrag, handelen en gedachten van een persoon. Deze ervaringen kunnen positief, negatief of neutraal zijn.

*Attitude*

Ervaringen kunnen via een attitude-interview worden blootgelegd. Een attitude-interview is te vergelijken met een standaard interview, maar in plaats van het stellen van willekeurige vragen over een bepaald onderwerp, staat de houding van de geïnterviewde centraal tegenover een bepaald onderwerp. Naast dat de attitude te verdelen is in positief, negatief en neutrale ervaringen bestaat de attitude uit drie componenten. De eerste component van de attitude is het cognitieve component. Wanneer iemand zijn mening geeft op een cognitieve manier dan betekent dit dat er antwoord wordt gegeven met het verstand. Aan de hand van feiten laat iemand zien wat er van een bepaald onderwerp wordt gevonden. De tweede component van de attitude is het emotionele component. Het emotionele component geeft de gevoelens van iemand weer. Er weer iets verteld vanuit de beleving. De derde component van de attitude is het actionele component. Hierin geeft iemand aan hoe er wordt gehandeld. Alle drie de componenten kunnen positief, negatief en neutraal zijn. Het emotionele component is doorslaggevend voor het gedrag van mensen. Echter komt het vaker voor dat iemand begint met een cognitief antwoord. Aan het begin van een gesprek voelt iemand zich vaak nog niet veilig genoeg om op emotioneel niveau antwoord te geven. Het heeft tijd nodig om zich op zijn gemak te voelen (Donders, 2010).

*Containerbegrip*

Door het uitpakken van containerbegrippen kan er tot de kern van de attitude gekomen worden. Containerbegrippen zijn begrippen met een lading. Het zijn vaak begrippen die een emotie laten zien zoals leuk of vervelend, maar geven geen blijk wat er leuk of vervelend is. Daarnaast zijn er ook containerbegrippen die zowel positief als negatief zijn zoals; in principe, soms en meestal. Om de respondent niet meteen betrapt te laten voelen wordt eerst het positieve aspect van een dergelijk containerbegrip uitgevraagd (Donders, 2010).

# 6. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek uiteengezet. Alle overwegingen, het gevolgde design en overige maatregelen worden in dit onderdeel uitgelegd. Daarbij wordt als eerst de onderzoeksstrategie uitgelegd. Vervolgens wordt de dataverzameling beschreven en komen daarna de onderzoeksorganisaties aan bod. Hierna wordt de analysemethode van de data toegelicht en het hoofdstuk wordt afgesloten met de uitleg van de kwaliteitscriteria.

## 6.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie geeft weer op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In dit onderdeel wordt ook duidelijk waarom er voor deze aanpak is gekozen.

In methodologisch onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door het onderzoek naar het gedrag van mensen. Om tot de resultaten van kwalitatief onderzoek te komen wordt er vaak gebruik gemaakt van diepgaand interviewen. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, dat zich vaak laat uitdrukken in cijfers, worden de resultaten bij kwalitatief onderzoek beschreven in tekst, uitleg, interpretatie en citaten van de respondenten. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat de probleemstelling (pagina 10) vraagt naar een antwoord waarbij onderzocht kan worden welke motieven mensen hebben voor hun handelen. De zes stappen van Baarda (2013) zijn gevolgd:

|  |  |
| --- | --- |
| Stap 1 | Er wordt georiënteerd op het onderwerp en de (voorlopige) onderzoeksvraag wordt opgesteld. |
| Stap 2 | Hier wordt de onderzoeksmethode bepaald. Ook wordt hier gekozen welke dataverzamelingsmethode gebruikt wordt. |
| Stap 3 | De onderzoeks- en waarnemingseenheid zullen hier worden bepaald. |
| Stap 4 | De interviews worden afgenomen en de resultaten worden bekeken. |
| Stap 5 | De transcripten worden uitgewerkt en de data wordt geanalyseerd. |
| Stap 6 | In de laatste stap worden de uitkomsten gerapporteerd. |

## 6.2 Dataverzameling

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviewen. Bij deze wijze van interviewen liggen de onderwerpen voorafgaand van het gesprek vast in een topiclijst. De topiclijst en de verantwoording van de topiclijst staan in bijlage 1. Er is gekozen voor deze manier van interviewen, omdat dit enerzijds structuur geeft aan de onderwerpen die antwoord moeten geven op de deelvragen, en anderzijds geeft deze manier van interviewen ruimte om door te vragen over de ervaringen met de verschillende onderwerpen (Baarda, 2013).

Door het afnemen van de semi-gestructureerde interviews als attitude-interview zijn de ervaringen van de actoren op drie componenten onderzocht. Per topic is er onderscheid gemaakt tussen het cognitieve component, het actionele component en het emotionele component. Deze componenten zijn vervolgens weer in te delen in positieve, negatieve en neutrale ervaringen van de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeente.

De eerste component van de attitude is het cognitieve component. Wanneer iemand zijn ervaring deelt op een cognitieve manier dan betekent dit dat hij antwoordt met zijn verstand. Aan de hand van feiten laat iemand zien wat hij van een bepaald onderwerp vindt. De tweede component van de attitude is het emotionele component. Het emotionele component geeft de gevoelens weer van de respondent. Er wordt iets verteld over de beleving van de ervaringen. De derde component van de attitude is het actionele component. Hierin geeft iemand aan hoe er wordt gehandeld.

Het emotionele component is doorslaggevend voor het gedrag van mensen. Hierin komt duidelijk naar voren of het gaat om een positieve, negatieve of neutrale ervaring. Echter komt het vaker voor dat iemand begint met een cognitief antwoord. Aan het begin van een gesprek is het gebruikelijk dat de respondent zich vaak nog niet veilig genoeg om op emotioneel niveau antwoord te geven. De respondent heeft dan tijd nodig om zich op zijn gemak te voelen. Daarom ligt de focus bij iedere topic op het ondervragen van de attitudes in een vaste volgorde van cognitief, actioneel en emotioneel. Door en vaste volgorde aan te houden kunnen de resultaten op een gestructureerde manier worden omschreven. De interviews zijn afgesloten met en slotsamenvatting. Daarna was er ruimte voor een laatste reactie en een aanvulling waarbij de onderzoeker en de respondent terugblikken op de gespreksvoering (Donders, 2010).

De topiclijst heeft ervoor gezorgd dat elk interview op ongeveer dezelfde manier is verlopen. In sommige interviews zijn de topics door de dynamiek van het gesprek in een andere volgorde afgenomen, maar de vragen naar verschillende onderwerpen is in ieder interview gelijk gebleven. Door de dynamiek van een interview is het niet gelukt de drie componenten gestructureerd te bevragen. Vragen naar positieve en negatieve ervaringen is wel gelukt.

## 6.3 Onderzoeksorganisaties

Er zijn 10 respondenten geïnterviewd voor het onderzoek. De onderzoeksorganisaties zijn in tweegroepen actoren ingedeeld. De eerste groep actoren bestaan uit twee potentiële sociaal ondernemers van gemeente Katwijk en één bestaande sociaal ondernemer van gemeente Katwijk en één respondent die vergelijkbare aspecten heeft van een sociaal onderneming. De tweede groep actoren bestaat uit zes personen die werkzaam zijn in de gemeentelijke organisatie van gemeente Katwijk.

De respondenten uit de gemeentelijke organisatie en de potentiële sociaal ondernemers zijn aangewezen door de opdrachtgever van dit onderzoek. De focus binnen dit onderzoek is gericht op de ervaringen van gemeentelijke organisatie en (potentiële) sociaal ondernemers over sociaal ondernemen. Tijdens het werven en selecteren van de sociaal ondernemers is de conclusie getrokken dat er één sociaal onderneming, Herberg Welgelegen, gevestigd is in gemeente Katwijk.

|  |  |
| --- | --- |
| Gemeente Katwijk | |
| Claudia Baak | **Functie**  Beleidsmedewerker Samenleving  **Afdeling**  SAM, Samenlevingsbeleid  **Omschrijving**  Coördineren van bewonersinitiatieven, het versterken van sociale cohesie, zorgen voor integrale beleidsontwikkeling. Ontwikkelen van beleidsplannen. Opstellen van nota’s en adviezen. Contactpersoon voor bewoners en belanghebbenden op het toegewezen beleidsterrein. |
| Erik Don | **Functie**  Contactfunctionaris bedrijven en instellingen  **Afdeling**  RenV, Team Ruimtelijk beleid  **Omschrijving**  Aanspreekpunt voor (startende) ondernemers over geschikte bedrijfshuisvesting, bedrijventerreinen en locaties, het starten of vestigen van een eigen bedrijf, mogelijkheden om een bedrijf uit te breiden,  procedures, belastingen, subsidies, wet- en regelgeving, ontwikkelingen op economisch en ruimtelijk gebied, economisch beleid van de gemeente. keurmerk Veilig Ondernemen en  ondernemers- en winkeliersverenigingen. |
| Cock van der Krogt | **Functie**  Accountmanager participatie Social Return  **Afdeling**  SAM, Team Werk en Inkomen  **Omschrijving**  Verbinder voor ondernemers, organisaties, onderwijs en overheid in Holland Rijnland op het gebied van arbeidsmarkt, onderwijs en personeel. |
| Rino Luijk | **Functie**  Beleidsmedewerker sociale zaken  **Afdeling**  SAM, Samenlevingsbeleid  **Omschrijving**  Coördineren van bewonersinitiatieven, het versterken van sociale cohesie, zorgen voor integrale beleidsontwikkeling. Ontwikkelen van beleidsplannen. Opstellen van nota’s en adviezen. Contactpersoon voor bewoners en belanghebbenden op het toegewezen beleidsterrein. |
| Gerard Mostert | **Functie**  Wethouder  **Afdeling**  College  **Omschrijving**  Aanspreekpunt op gebied van afvalstoffen/VAB,  Jeugdzorg, kinderopvang, onderwijs, participatie (werk en inkomen), visserij, volksgezondheid, WMO en wijkgericht werken. |
| Marco Valkenberg | **Functie**  Kwaliteitsmedewerker  **Afdeling**  Werk en Inkomen  **Omschrijving**  Borgen van kwaliteit (o.a. interne controle), afhandeling van bezwaar- en beroepzaken en het leveren van input bij beleidsvorming. Rol van juridische vraagbaak, ondersteuning d.m.v. kennis en het maken van werkprocessen. |
| Sociaal Ondernemingen | |
| Herberg Welgelegen | **Contactpersoon**  Martin Noort  **Functie**  Projectleider  **Omschrijving**  Het verbeteren van de zorg door innovatie en creatief denken. Mensen worden zoveel mogelijk in hun kracht en waardigheid gezet. Alle activiteiten samen zorgen voor een sluitende begroting. |
| (Kringloop) Stichting de Brug | **Contactpersoon**  Jan Willem Ypma  **Functie**  Directeur  **Omschrijving**  Coördineert, geeft leiding, bepaalt beleid, adviseert, houdt toezicht en vertegenwoordigt stichting de Brug. |
| Potentieel sociaal ondernemingen | |
| Brownies & Downies | **Contactpersoon**  Marlize van Duyn  **Omschrijving**  Student sph en werkzaam bij ’s Heerenloo. Initiatiefnemer van Brownies & Downies in gemeente Katwijk. |
| Brownies & Downies | **Contactpersoon**  Jan van Duyn  **Omschrijving**  Projectleider in de wegenbouw, ondersteunende functie in het opstarten van Brownies & Downies. |

## 6.4 Analysemethode

Volgens de methode van Baarda et al. (2013) zijn er drie fases doorlopen tijdens het analyseren van de data. De drie fases zijn respectievelijk de exploratiefase, de specificatiefase en de reductiefase. In de exploratiefase heeft er een algemene verkenning plaatsgevonden. In de specificatiefase is er vanuit de verkenning structuur aangebracht. In de reductiefase zijn er patronen in de structuur van de verzamelde data beschreven. Hier heeft het labelingsproces plaats gevonden. Vanuit de opleiding Toegepaste Psychologie worden de richtlijnen van het labelingsproces in zeven stappen toegereikt:

1. Er moet een belangrijke term (label) worden gebruikt die kenmerkend is voor het tekstfragment en die relevant is voor het beantwoorden van je vraagstelling.
2. Een fragment kan meer dan één label krijgen.

🡪 Op die manier kunnen er ook stukjes van een fragment worden gelabeld.

1. Er mogen maximaal zes labels per fragment worden gebruikt.

🡪 De labeling moet namelijk tot een reductie van het onderzoeksmateriaal leiden.

1. Het label moet iets zeggen over een individu, een situatie, een groep of een proces, afhankelijk van wat de onderzoekseenheid is.
2. Op het kenmerk moet variatie mogelijk zijn.
3. In de labeling van een fragment moeten alle relevante aspecten uit dat fragment opgenomen zijn.
4. Met het labelingsproces wordt doorgegaan tot zich geen nieuwe labels meer aandienen.

## 6.5 Kwaliteitscriteria

In dit onderdeel wordt de waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit beschreven. Betrouwbaarheid geeft de mate aan waarin de resultaten onafhankelijk van toeval zijn. Wanneer het onderzoek zal worden herhaald dan moet het ongeveer dezelfde resultaten opleveren. De betrouwbaarheid wordt gewaarborgd door het gebruik maken van een bekende methodologische analyse, zoals beschreven is in paragraaf 6.4.

Validiteit geeft aan in hoeverre het meetinstrument meet wat het beoogd te meten. Via een membercheck en een peer debriefing zijn er maatregelen genomen om de validiteit van het onderzoek te controleren en te bevorderen. Bij een membercheck worden de bevindingen uit het onderzoek voorgelegd aan de betrokkenen, dat wil zeggen aan de respondenten of personen uit dezelfde groep. Hierdoor wordt het inzichtelijk of de gemaakte conclusies en interpretaties recht doen aan de werkelijkheid. Na ieder interview zijn de bruikbare citaten teruggestuurd naar de respondenten voor deze check.

De peer debriefing is voldaan bij medestudenten, inhoudelijk begeleider en werknemers van gemeente Katwijk. Met een peer debriefing worden de bevindingen verklaard met behulp van vakgenoten of experts (Baarda, 2013). Ik heb een beroep gedaan op hun bevindingen naar subjectiviteit binnen mijn werkwijze. Wekelijks was er een afstudeerbijeenkomst onder studenten waarbij er middels intervisie aan peer debriefing is voldaan. Er zijn twee momenten geweest waarbij er gebruik is gemaakt van het intervisiemoment. Dat is bij het vaststellen van de actoren binnen het onderzoek en bij het opstellen van de topiclijst voor het afnemen van interviews. Gedurende het gehele onderzoekstraject zijn er meerdere momenten geweest dat de inhoudelijk begeleider de inhoud en het proces van feedback heeft voorzien. Daarnaast heeft een medestudent feedback gegeven op het labelproces.

# 7. Resultaten

De resultaten zijn ingedeeld op volgorde van de actoren. Eerst wordt er antwoord gegeven op de deelvragen vanuit de resultaten van de gemeentelijke organisatie en vervolgens wordt er antwoord gegeven op de deelvragen vanuit de resultaten van de (potentiële) sociaal ondernemers. De resultaten worden ondersteund met citaten van de respondenten. Het aantal citaten dat wordt gebruikt is incoherent met de het aantal respondenten dat genoemd wordt bij de resultaten.

**Resultaten gemeentelijke organisatie**

Er zijn zes respondenten die tot de groep van actoren van de gemeentelijke organisatie worden gerekend. Op bladzijde 21 staat een overzicht met een beschrijving van deze actoren.

**1. Wat maakt dat iemand sociaal ondernemer is of wil worden in gemeente Katwijk?**

Vier respondenten zeggen dat de intrinsieke motivatie voor een maatschappelijk belang een reden is om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk. Ook wordt er door vier respondenten gezegd dat een achtergrond als ondernemer bepaald of iemand sociaal ondernemer wordt. Twee respondenten zeggen dat de omgeving een belangrijke factor is dat iemand sociaal ondernemer wordt. Twee respondenten zeggen dat een netwerk belangrijk is om sociaal ondernemer te kunnen zijn en ook twee respondenten zeggen dat financieel rendement een doorslaggevende factor is om sociaal ondernemer te worden.

|  |
| --- |
| *‘Sociaal ondernemers zijn vaak mensen die al een bedrijf hebben opgestart, een bedrijf hebben gehad of een topfunctie hebben gehad. Zij hebben al een netwerk en financieel de ruimte om iets te doen.’* |
| *‘Sociaal ondernemers willen met hun maatschappelijke bevlogenheid een maatschappelijk doel nastreven, maar zij willen dit op een ondernemende manier doen.’* |
| *‘Er zijn ook initiatiefnemers die ik gesproken heb, waarbij het vaak bij plannen blijft. ‘Dat worden dan niet echt ondernemingen. Zij komen uit een idealistische hoek, maar zij missen de kennis en vaardigheden om er echt iets van te maken. Gaande weg komen ze dan toch tot de conclusie dat zij dat op dat front af laten weten.’* |
| *‘Vanuit een sociale bewogenheid met bepaalde bevolkingsgroepen die wel wat hulp kunnen gebruiken.* |
| *‘Aan de ene kant zijn ze heel erg maatschappelijk betrokken en aan de andere kant hebben ze ook een ondernemersstukje in zich.’* |

**2. In hoeverre waardeert de gemeenteambtenaar (en wethouder) de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk?**

Zes respondenten hebben een positieve waardering over de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘Wil je als overheid dat iedereen mee doet, dan heb je sociaal ondernemingen nodig. Een reguliere ondernemer, hoe je het ook wendt of keert, die is er niet zo happig op. Ik denk dat je veel meer van dit soort initiatieven moet hebben om dit voor elkaar te krijgen.’* |
| *‘Met onze sympathie voor de doelstellingen en ideeën van sociaal ondernemers moeten we ze willen ondersteunen.’* |

Zes respondenten hebben een negatieve waardering over de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘De gemeentelijke organisatie denkt niet altijd vanuit de ondernemer. Wij als de gemeente staan er op dit moment heel anders in dan de ondernemer er naar kijkt. Dan wordt het niet begrepen en wordt met teleurstellend en haakt men af.’* |
| *‘Het is een zienswijze. Wij als de gemeente staan er op dit moment heel anders in dan de ondernemer er naar kijkt.’* |
| *‘Er moet een besef zijn bij de gemeente om er echt iets van te maken, zodat er een beleid opgesteld kan worden. Het is een politiek besef, want uiteindelijk om er beleid van te maken moet je mensen hebben, capaciteit hebben, mensen vrij maken. Het college, de gemeenteraad zou geld beschikbaar moeten stellen om voor ambtelijke capaciteiten om dit echt serieus en goed uit te werken.’* |
| *‘Pas wanneer er bepaalde kaders zijn gesteld ten behoeve van sociaal ondernemen, dan kun je zeggen dat gemeente Katwijk open staat voor sociaal ondernemen. Dat kan je niet eerder doen. Je kunt wel roepen, we gaan sociaal ondernemen, maar niet zonder regels en kennis. We hebben zelf nog niet goed in beeld van wanneer kun je nou wel of niet eraan meewerken, dus dat moet uitgewerkt worden.’* |

Twee respondenten hebben het gevoel dat de gemeentelijke organisatie de sociaal ondernemer niet erkent.

|  |
| --- |
| *‘Erkenning ligt heel gevoelig bij een onderneming. Ik vind dat een ondernemer best op een presenteerblad gelegd mag worden. Zo moeten we het ook zien. Vergeet het niet, die man of die vrouw steekt zijn nek uit en je moet blij zijn dat het er is. Maar zo wordt het niet altijd gezien. Een stukje bedankt. Dat speelt misschien wel meer dan een stukje subsidie.’* |
| *‘*Omdat ik zelf niet goed weet wat sociaal ondernemen precies is, kan ik het ook niet goed overbrengen naar ondernemers. Daar is nog echt een weg te bewandelen.’ |

Vijf respondenten hebben het gevoel dat er te weinig kennis is over sociaal ondernemen in de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk. Eén respondent heeft het gevoel dat er voldoende kennis is over sociaal ondernemen in de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘Ik denk uh, ik denk niet, ik denk niet veel, niet hoog.. zelfs bij mij ook niet! We zijn er wel mee bezig, maar het zit niet in mijn pakket dat ik mij daar helemaal in verdiept heb.’* |
| *‘Je moet het kenbaar maken. Toen ik een uur geleden hier naar toe ging had ik ook van, goh wat is het? Als ik het al heb dan zal een (startende) ondernemer er dan ook wel helemaal niet aan gedacht hebben.’* |
| *‘Het is echt nog een ondergeschoven kindje dit.’* |
| *‘Als er gesproken wordt over sociaal ondernemen dan moet de afdeling Economische Zaken en de afdeling Samenleving het moeten weten. Als er dan meer bij komt kijken, dan moet dat verder uitgewerkt worden.’* |

**3. Welke kansen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?**

Vier respondenten noemen de Christelijke geloofsovertuiging in gemeente Katwijk een kans met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘Je hebt de raad nodig om sociaal ondernemen te stimuleren. Dan komt het wel weer verder. In de gemeenteraad zitten verschillende achtergronden en geloofs-overtuigingen.’* |
| *‘Als de problemen groter worden en in beeld komt, dan heb je kans dat het raakt en dan komt er iets los. Dat is een stukje cultuur van Katwijk. Kerkelijk natuurlijk ook. Er zijn heel wat ondernemers die ook kerkelijk aangesloten zijn. Daar gebeurd ook wel wat, maar dat is geen sociaal ondernemen, behalve als het groot gaat worden, dan zijn zij wel heel belangrijk voor sociaal ondernemen.’* |
| *‘Er is een zekere maatschappelijke betrokkenheid in Katwijk en dat komt denk ik heel sterk door de geloofsrichtingen. De kerken die altijd vanuit hun gemeenschappen veel vrijwilligerswerk hebben georganiseerd. En steeds meer mensen zijn zich ervan bewust geworden dat het niet alleen vanuit de kerk beperkt moet blijven, maar dat het buiten de kerken ook tot een activiteit leidt.’* |
| *‘Ik denk dat je er in Katwijk wel iets met sociaal ondernemen kan, want vanuit de Christelijke gemeenschap zijn er genoeg ondernemers die er iets mee willen. Misschien niet direct als sociaal ondernemer, maar wel als regulier ondernemer die er iets extra’s in willen doen. Niet omdat het moet, maar omdat ze dat willen.’* |

Vier Respondenten noemen externe organisaties als kans met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk. De organisaties als de Katwijkse Ondernemersvereniging, het diaconaat, Rotary Club Katwijk-Noordwijk, Servicepunt Werk, vrijwilligersorganisaties, sponsoren, fondsen en overige maatschappelijke initiatieven in gemeente Katwijk worden genoemd.

|  |
| --- |
| *‘Via een presentatie bij de Rotary Club Katwijk-Noordwijk denk ik dat je een ingang zou kunnen hebben om sociaal ondernemingen naar boven te krijgen.’* |
| *‘Er is een goed ondernemersklimaat via de Katwijkse Ondernemersvereniging en andere verenigingen. Ik denk dat je als ondernemer snel je weg gaat vinden door je mede ondernemers.’* |
| *‘Nou, er is een zekere maatschappelijke betrokkenheid in Katwijk en dat komt denk ik heel sterk door de geloofsrichtingen, de kerken die altijd vanuit hun gemeenschappen veel vrijwilligerswerk hebben georganiseerd, bijvoorbeeld via diaconieën.’* |

Drie respondenten noemen interne mogelijkheden in de gemeentelijke organisatie als kans met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk. Mogelijkheden via Werk en inkomen, burgerinitiatieven, of zelf het voorbeeld geven door het stimuleren van arbeidsinclusie bij de gemeentelijke organisatie worden gezien als mogelijkheden om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te stimuleren.

|  |
| --- |
| ‘Als gemeentelijke organisatie kun je ook het voorbeeld geven. Wij als gemeente verwachten allerlei dingen van andere mensen, maar je zou ook kunnen denken wat je als gemeente zou kunnen doen. We hebben hier bijvoorbeeld een kantine en een schoonmaak. Kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet bij ons worden ingezet. Waarom gaan we zelf niet meer sociaal ondernemen? Als je het voorbeeld geeft is het ook goed om tegen een ander te zeggen, maar wij doen het ook en we hebben er hartstikke leuke ervaringen mee. De doelgroep heb je heel dicht bij je, want je weet precies wie het zijn. Ik zou zeggen ga als eerste dat doen.’ |

**4. Welke belemmeringen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?**

Twee respondenten noemen het ontbreken van kennis over sociaal ondernemen in gemeente Katwijk een belemmering tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk. Vier respondenten spreken over misvattingen over de term sociaal ondernemen.

|  |
| --- |
| ‘Het is het kip en het ei verhaal. Er melden zich op dit moment ook weinig sociaal ondernemers, maar misschien komt dat wel omdat wij er weinig aandacht aan besteden, omdat er weinig bekend over is en omdat wij als gemeente weinig naar buiten toe treden over sociaal ondernemen.’ |
| ‘Sociaal ondernemen is toch iets.. ja wat is het eigenlijk? De meeste mensen weten het eigenlijk niet. Je moet het eerst ook promoten, uitleggen. Het is een element dat een hele belangrijke rol speelt in het totale plaatje. Misschien is het wel het woord “sociaal”. Je hebt sociale dienst en als je daar bij loopt is het niet zo goed met je. Het is niet zozeer, niet erkennen als wel herkennen, maar niet zozeer als sociaal ondernemer, maar als een charitatieve instelling, als een goede doeleninstelling, als een diaconale, waar ook een smettelijke woordjes uit voort kunnen komen.’ |

**Resultaten (potentiële) sociaal ondernemers**

Er zijn vier respondenten die tot de groep van actoren van (potentiële) sociaal ondernemers worden gerekend. Op bladzijde 21 staat een overzicht met een beschrijving van de vier (potentiële) sociaal ondernemers.

**1. Wat maakt dat iemand sociaal ondernemer is of wil worden in gemeente Katwijk?**

Vier respondenten zeggen dat hun achtergrond bepalend is voor de keuze om sociaal ondernemer te worden. Twee respondenten hebben een achtergrond in ondernemen, één respondent heeft een achtergrond in het sociale domein en één respondent noemt zijn geloofsovertuiging bepalend is voor zijn keuze. Van deze respondenten vertelt één respondent dat hij een achtergrond heeft in zowel het sociale domein als het ondernemende domein.

|  |
| --- |
| *‘Door mijn studie Sociaal Pedagogische Hulpverlening en in eerste instantie, omdat ik een verstandelijk beperkte oom heb. Op die manier heb ik gekeken wat ik interessant en leuk vind. Vooral van de ontwikkelingen die ik zag bij mijn oom kan ik erg genieten.’* |
| *‘Ik ben commercieel ondernemer geweest. Ik heb een eigen bedrijf gehad en dat heb ik 12 jaar geleid. Ik ben altijd sociaal betrokken geweest en dat is met de jaren steeds meer gegroeid. Naast mijn werk heb ik ook verschillende vormen van vrijwilligerswerk gedaan. Daardoor was ik ook al actief in de sociale wereld.’* |

Twee respondenten zeggen dat de omgeving invloed heeft op de keuze om sociaal ondernemer te worden.

|  |
| --- |
| *‘De omgeving is van belang; een sociale vrouw en sociale vrienden.’* |
| *‘Mijn dochters hadden het idee van Brownies & Downies en ik werd daar ook enthousiast van. Ik stimuleer mijn dochters in het ondernemerschap, zodat ze eigen baas kunnen worden. Ik vind het heel erg leuk en daar wil ik ze graag bij helpen.’* |

Drie respondenten noemen financieel draagvlak als mogelijkheid om te starten als sociaal ondernemer in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘Financieel ging het voor de wind, dat leidde tot de gedachte of dit is wat ik voor de rest van mijn leven wil. De extrinsieke motivatie daalde (inkomen) en de behoefte ontstond om de vleugels uit te slaan. Je moet iets leuk vinden om iets te doen wat er nog niet is met een persoonlijke passie voor maatschappelijke vraagstukken.’* |

Vier respondenten noemen persoonlijke kwaliteiten als bijdrage tot de keuze om sociaal ondernemer te worden. Zij noemen sociale en commerciële kwaliteiten.

|  |
| --- |
| *‘Er zijn groene, blauwe, gele en rode mensen (de diskleuren). Geel en rood zijn commercieel en groen en blauw zijn de sociale organisaties. In sociale organisaties zie je weinig geel en rood en dat is wat je nodig hebt om een ondernemende organisatie te creëren.’* |
| *‘Ik heb een persoonlijkheid die houdt van uitdagingen, pionieren, dynamiek en niet teveel zekerheid.’* |
| *‘Ik heb een ondersteunende rol, maar misschien kan ik ook straks helpen met het verkrijgen van budgetten. Leiding geven doe ik al zo’n 20 jaar, dus daar kan ik ondersteuning aan bieden.’* |

**2. In hoeverre waardeert de (potentiële) sociaalondernemer de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk?**

Drie respondenten hebben een positieve waardering over de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘Ik denk dat er een intrinsieke motivatie bij de gemeente Katwijk ligt om goed na te denken over de zorg in de gemeente. Er is een overtuiging aanwezig dat daar ook innovatie voor nodig is. Dat zorgt ervoor dat er vanuit de gemeente support is.’* |
| *‘Met name in de start-up fase wordt er tijd voor je genomen. Je kan je verhaal vertellen, ze komen ook bij je kijken, waardoor je ambassadeur wordt van hetgeen wat er gebeurd.’* |
| *‘De afdeling waar wij zijn geweest is een goede toevoeging geweest. Ze hebben veel kunnen vertellen over social return.’* |

Vier respondenten hebben een negatieve waardering tegenover de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘Omdat de werving van vrijwilligers via de eigen organisatie loopt hebben wij niet veel te maken met de gemeentelijke organisatie. Vaak loopt deze werving stroef door wet- en regelgeving.’* |
| *‘Ik denk dat een stukje erkenning van mij als sociaal ondernemer bij gemeente Katwijk mist.’* |
| ‘Ik kan het niet heel goed uitleggen, maar het voelt alsof; ik wil dat je het doet, ga lekker je gang, maar zoek het ook maar allemaal zelf uit.’ |

Drie respondenten waarderen het als gemeente Katwijk voorstellen doet om een bepaalde manier van financiering mogelijk te maken. Eén respondent zegt dat geld werkt, maar dat het niet goed is voor sociaal ondernemers.

|  |
| --- |
| *‘Het voelt een beetje tegenstrijdig. Ze hebben zelf een stuk laten plaatsen over Brownies & Downies, maar wanneer je daar komt voel je je niet geholpen. Er gaan al heel snel deuren dicht. Er zijn geen budgetten of subsidies die kunnen helpen met het opstarten van de onderneming.’* |
| *‘Het gesprek is eigenlijk een beetje afgekapt waarbij gezegd is dat er eigenlijk geen budget is, maar ze willen wel helpen met een bestemmingsplan en dat soort dingen.’* |
| *‘Sociaal ondernemers geloven er niet in om door de gemeente gesubsidieerd te worden, maar het is meer vanuit de gedachte van hoe krijg je de sociaal ondernemers bij je en dat werkt als een uitstekende motivatie. Geld werkt wel, maar het is niet goed voor sociaal ondernemers.’* |

Vier respondenten kunnen hun weg in de gemeentelijke organisatie niet vinden.

|  |
| --- |
| *‘Eigenlijk weten wij niet hoe de hazen lopen bij de gemeente. Wie moeten we hebben voor dit of voor dat, dat weten we eigenlijk niet.’* |
| *‘De verschillende afdelingen in de gemeentelijke organisatie zorgt ervoor dat procedures vanwege beleid niet soepel verlopen. Dit zorgt niet alleen voor extra tijd en moeite, maar dit kan er ook voor zorgen dat iemand tijdelijk afhaakt of helemaal niet naar de gemeente stapt.’* |
| ‘We hadden het gevoel dat de gemeente niet wist bij welke afdelingen of mensen we moesten zijn om bepaalde vragen beantwoord te krijgen.’ |

Twee respondenten zeggen dat de dienstverlening van de gemeentelijke organisatie een wisselwerking is met de sociaal ondernemer. Eén respondent ziet de gemeentelijke organisatie slechts als dienstverlener.

|  |
| --- |
| *‘Misschien hebben wij de gemeente niet goed opgezocht, maar aan de andere kant willen zij ook wat, dus zoek elkaar dan ook op.’* |
| *‘Een ambtelijk apparaat werkt het tegenovergesteld dan een sociaal ondernemer werkt. Maar je hebt elkaar wel nodig. Daar moet je als sociaal ondernemer mee moeten dealen en de balans moeten vinden.’* |
| *‘Wat gaat de gemeente voor ons betekenen, zo gingen wij het gesprek in.’* |

Vier respondenten hebben een negatieve waardering tegenover de huidige kaders waarmee de gemeentelijke organisatie werkt op gebied van sociaal ondernemen. Vanuit hun ervaring met de huidige kaders spreken zij hun wensen uit.

|  |
| --- |
| *‘Als de gemeente Katwijk er over nadenkt hoe zij sociaal ondernemen op de kaart willen brengen, dan moeten zij het lef hebben om het ook voor hun op een ongebruikelijke manier te doen, want je werkt dan met sociaal ondernemers.’* |
| *‘Stel wat geld beschikbaar, geef een lening met een laag percentage of bemiddel in een pand.’* |
| *‘Eigenlijk zou je een vrijbrief moeten krijgen van alles wat je bekijkt, daar mag je een horeca bestemming van maken en daar is een terras mogelijk. Daarbij moet de gemeente aangeven dan hoef in deze straten niet te zijn, maar in die straten wel.’* |
| *‘Wanneer de gemeente sociaal ondernemen op de kaart wil brengen, dan moet het gemeentelijke beleid worden gekanteld. Dit is een zeer lastig proces, omdat de gemeentelijke procedures gedeeltelijk vanuit de gemeentelijke cultuur geregeld worden. De herkenbaarheid van organisaties die maatschappelijk betrokken zijn moet er voor zorgen dat ze worden erkent, zodat er keuzes kunnen worden gemaakt die er voor zorgen dat de procedures makkelijker verlopen. De vraag is ook of de gemeente hun doelen via deze nieuwe weg wil vervullen. Het is aan te raden om de huidige organisaties, die er in gemeente Katwijk veelvoudig zijn, te ondersteunen. Dit zijn organisaties met maatschappelijke doeleinden zoals goede doelen organisaties en commerciële organisaties met MVO beleid. Kennis moet worden opgedaan bij de bedrijven. Alleen door te luisteren naar de ondernemers kan gemeente Katwijk haar kennis op doen en zodoende stimuleren en faciliteren.’* |

**3. Welke kansen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?**

Vier respondenten noemen de gunfactor in gemeente Katwijk een kans met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk. Twee respondenten noemen de gunfactor als kans met betrekking tot het werven van vrijwilligers en twee respondenten noemen de gunfactor als kans met betrekking tot het werven van klanten.

|  |
| --- |
| *‘Katwijk is een traditioneel dorp waar relatief nog een hoge motivatie is om nog iets voor een ander te doen.’* |
| *‘Wij werken hier met 60 vrijwilligers die hadden wij binnen 5 maanden tijd geworven. Dat was niet gelukt als het niet vlak bij eigen huis was opgestart. De regio zorgt voor draagvlak. Dat komt door het bestaande netwerk uit zowel de commerciële wereld. Mede ondernemers die hier komen vergaderen, daar zit ook een gunfactor bij.’* |
| *‘Katwijk is een hechte gemeente waar iedereen elkaar kent. Het is een gundorp. Als je een onderneming start moet je het hebben van bekenden. Daarnaast zijn er veel kinderen met een beperking. Vrienden, familie en kennissen van de toekomstige werknemers met een beperking kunnen ook klant worden.’* |

Drie respondenten noemen de Christelijke geloofsovertuiging in gemeente Katwijk een kans met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| *‘De vrijwilligers zijn in een bijzonder snelle tijd geworven. Dit heeft te maken met de ons als Christelijke organisatie en Katwijk als Christelijke samenleving.’* |
| ‘We houden rekening met de wensen uit de samenleving. Katwijk is een Christelijke gemeente en daarom zullen we bijvoorbeeld op zondag gesloten zijn.’ |

Eén respondent noemt inzet tegenover andere sociaal ondernemers als kans met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| ‘Sociaal ondernemers hebben heel veel commitment naar elkaar. Als sociaal ondernemer heb ik al 25 andere sociaal ondernemers over de vloer gehad, maar ik krijg ook de gelegenheid om bij andere te kijken.’ |
| ‘Je kan eindeloos documenteren, maar als het mes aan twee kanten snijdt, dan kun je beter de mensen uitnodigen en laten zien wie je bent en wat je doet. Je laat ze de passie van de ondernemer proeven en dat is denk ik wat nodig is.’ |

**4. Welke belemmeringen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?**

Eén respondent zegt dat te weinig kennis over sociaal ondernemen een belemmering is in gemeente Katwijk.

|  |
| --- |
| ‘Omdat de term sociaal ondernemen uit twee losse woorden bestaat kan het eigenlijk ook overal gebruikt voor worden.Nu kan een sociaal onderneming bijvoorbeeld in één zin met MVO genoemd worden. Omdat de term nog niet zo bekend is en een beetje uitgehold is, vinden wij dat het nog niet echt ergens voor staat. Wij zeggen dan liever wij doen iets totaal anders, dan als we zeggen wij zijn een sociaal onderneming en dat mensen dan denken dat wij iets anders doen dan dat wij daadwerkelijk doen. Het heeft nog niet genoeg body; het mist een combinatie van bekendheid en lading.’ |
| ‘Ik denk dat er niet tot nauwelijks kennis en informatie is over sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.’ |

Drie respondenten zeggen dat sponsoring een belemmering kan zijn in gemeente Katwijk. Eén respondent zegt dat zij grotendeels afhankelijk zal zijn van sponsors.

|  |
| --- |
| ‘Wanneer er nieuwe ideeën ontstaan komt al snel de vraag opzetten hoe het gefinancierd moet worden. Het traditionele model is altijd naar het verleden kijken, maar nieuwe ideeën kijken niet naar het verleden, maar die kijken naar de toekomst. Financiers die zeggen; kun je wat zekerheden uit het verleden geven. Crowdfunding en dat soort dingen zijn daardoor ontstaan.’ |
| ‘Ik werk heel veel met sponsors, absoluut veel met sponsors. Ik ben 22 jaar en ik kom straks van school en ik heb niks.’ |

# 8. Conclusie

Het sociaal ondernemersklimaat bestaat uit de ervaringen van de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeentelijke organisatie van gemeente Katwijk. De resultaten geven een beeld van het huidige sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk. Op basis van de resultaten wordt er in de conclusie antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Eerst wordt er antwoord gegeven op de deelvragen van het onderzoek. Vervolgens worden de antwoorden gebundeld, waardoor er antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag.

**Wat maakt dat iemand sociaal ondernemer is of wil worden in gemeente Katwijk?**

Op dit moment is Herberg Welgelegen de enige sociaal onderneming in gemeente Katwijk, omdat het een onderneming is die met een commercieel verdienmodel een maatschappelijk doel nastreeft. Daarnaast kent Katwijk vele organisaties die maatschappelijke doelen nastreven, maar deze organisaties financieren dit doel niet tot nauwelijks met commerciële activiteiten.

De positieve en negatieve ervaringen die gemeentelijke organisatie heeft over de sociaal ondernemer komt overeen met het beeld dat de (potentiële) sociaal ondernemer heeft over zichzelf. De factoren intrinsieke motivatie voor een maatschappelijk belang, achtergrond en ervaring als ondernemer, omgeving, netwerk en financieel rendement worden door beide actoren genoemd als belangrijke kenmerken van een sociaal ondernemer.

Wat maakt het dat iemand sociaal ondernemer is of wil worden in gemeente Katwijk, zegt veel over het sociaal ondernemersklimaat van gemeente Katwijk. Het geeft aan welke overtuigingen belangrijk zijn voor de keuze om sociaal ondernemer te worden. Op basis van deze overtuigingen kan de conclusie worden getrokken waar de valkuilen liggen voor de sociaal ondernemer. Daarnaast geeft het ook aan welke overtuigingen belangrijk zijn en welke keuzes ertoe leiden voor het vestigen in gemeente Katwijk.

De logische niveaus van Bateson & Dilts (bladzijde 13) verleent zich als model om te concluderen op welke niveaus de overtuigingen van iemand aanwezig zijn om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk. Een overtuiging op een bepaald niveau zegt iets over de niveaus daaronder (Crashborn & Buis, 2015). Hieronder wordt per niveau de conclusie getrokken in welke mate er volgens dit onderzoek de overtuiging aanwezig is voor iemand om zich als sociaal ondernemer te vestigen in gemeente Katwijk en welke valkuil er aanwezig is.

*Omgeving*

De omgeving bepaalt waar iemand staat. De (potentiële) sociaal ondernemers ervaren een maatschappelijk probleem in hun omgeving. Eén sociaal ondernemer heeft een maatschappelijk probleem ervaren tijdens zijn vrijwilligerswerk. Een andere (potentiële) sociaal ondernemer heeft een maatschappelijk probleem ervaren in haar huidige baan.

Een probleem dat men tegenkomt in de omgeving leidt nog niet tot de keuze om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk, maar het is wel een factor die meespeelt in de keuze om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk. Daarnaast hebben zowel de sociaal ondernemer als (potentiële) sociaal ondernemers gezegd dat een financieel draagvlak een belangrijke voorwaarde is om te starten als sociaal ondernemer.

De valkuil om op basis van de omgeving sociaal ondernemer te worden is het missen van de ondernemersvaardigheden die van groot belang zijn om te kunnen slagen als sociaal ondernemer.

*Gedrag*

Het gedrag bepaalt wat iemand in een situatie doet. Het gedrag bepaalt welke acties worden genomen in een situatie waarbij iemand bijvoorbeeld een maatschappelijk probleem ervaart en de financiële middelen heeft om iets aan dit probleem te doen. Er wordt ervaren dat er een tekort is aan kennis en vaardigheden over sociaal ondernemen. Dit is een valkuil, omdat mensen zonder (of met weinig) kennis en vaardigheden over sociaal ondernemen niet de keuze zullen maken om sociaal ondernemer te worden.

*Voorbeeld: Een gemeenteambtenaar heeft ervaren dat in het verleden initiatiefnemers (potentiële sociaal ondernemers) zich hebben gemeld bij de gemeente, maar dat er een probleem ontstond op het tekort aan kennis en vaardigheden over sociaal ondernemen bij de initiatiefnemers. Dit heeft er toe geleidt dat de initiatiefnemers zich niet hebben kunnen vestigen als sociaal ondernemer in gemeente Katwijk. Met andere woorden; iemand kan de middelen wel hebben en iemand kan wel willen sociaal ondernemen, maar de kennis en vaardigheden zijn een belangrijke factor voor iemand om zich kunnen vestigen als sociaal ondernemer.*

*Vaardigheid*

De vaardigheden geven aan hoe het gedrag verder georganiseerd wordt door acties aan het gedrag toe te wijzen. Op dit niveau wordt de overtuiging zichtbaar met welke vermogens, kwaliteiten, talenten en inzichten iemand sociaal ondernemer kan worden in gemeente Katwijk. De keuze tot het vestigen van gemeente Katwijk heeft op dit niveau te maken met de vaardigheid netwerken binnen de gemeente. In het onderzoek is dit op drie niveaus ter sprake gekomen; de klant, de ondernemer en de gemeentelijke organisatie. De potentiële sociaal ondernemers ervaren hun huidige netwerk als kans tot het geven van en impuls bij het starten van hun onderneming.

Goed netwerken kan in het ene domein goed gaan en in het andere domein heel anders verlopen. Zo kan de vaardigheid netwerken door de potentiële sociaal ondernemers positief worden ervaren bij het netwerken met klanten, maar het netwerken met de gemeentelijke organisatie wordt negatief ervaren. De initiatiefnemers weten naar zeggen niet hoe de hazen lopen binnen de gemeentelijke organisatie.

Een problematiek in vaardigheden kan worden opgelost door de overtuiging aan te pakken. De overtuiging bepaald in hoeverre iemand bereidt is aan de vaardigheid te werken.

*Overtuiging*

De overtuiging zal beslissen of er daadwerkelijk de keuze wordt gemaakt om over te gaan op actie. De overtuiging bestaat uit een visie op de doelen die zijn gesteld. Dit niveau geeft aan in hoeverre iemand bereid is om een nieuwe vaardigheid aan te leren. De potentiële sociaal ondernemers geven aan dat zij niet weten hoe zij de gemeentelijke organisatie bij hun initiatief kunnen betrekken. De overtuiging van de potentiële sociaal ondernemers is dat de gemeentelijke organisatie naar hun moet toetreden. Omdat zij binnen hun netwerk iemand hebben die hun helpt met het contact met de gemeentelijke organisatie, zullen zij niet de keuze maken zelf over te gaan op actie om deze vaardigheid te leren.

*Identiteit en zingeving*

Als er op dit niveau de overtuiging is om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk dan wordt er vanuit de persoonlijkheid gekeken. Het gaat hierbij om persoonlijk meesterschap. In hoeverre kan iemand zijn identiteit kwijt in zijn werk. Sommige mensen kiezen ervoor om vanuit hun identiteit sociaal ondernemer te worden. Mensen die jaren lang een welvarende en commerciële organisatie hebben geleid kunnen op het punt komen waarin ze geen genoegen meer nemen met slechts commerciële doelstellingen. Hieruit kan maatschappelijk verantwoord ondernemen ontstaan, maar als dit niet de juiste lading dekt, waardoor er ongenoegen blijft bestaan, dan kan een ondernemer zich als sociaal ondernemer manifesteren. De overtuiging om sociaal ondernemer te worden ligt dan op de identiteit die verband houdt met de ondernemersgeest en met gevoel voor de maatschappij.

Zingeving geeft voldoening op een hoger niveau. Op dit niveau ligt de overtuiging om sociaal ondernemer te worden bij een missie. De missie is ontstaan vanuit persoonlijke principes, normen of waarden die iemand belangrijk vindt.

**In hoeverre waardeert de gemeente en (potentiële) sociaal ondernemer de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening voor sociaal ondernemerschap in gemeente Katwijk?**

Beide groepen van actoren geven in gelijke aantallen aan zowel positief als negatief te zijn over de huidige gemeentelijke organisatie en dienstverlening ten behoeve van sociaal ondernemen in gemeente Katwijk. Ook spreken zij hun wensen en behoeften uit rondom de gemeentelijke organisatie en dienstverlening ten behoeve van sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

*Huidige situatie*

De gemeentelijke organisatie neemt bij het starten van een sociaal onderneming de tijd (potentiële) sociaal ondernemers ervaren voldoende kennis bij iedere afdeling van de gemeentelijke organisatie over de huidige werkzaamheden van die afdeling. Beide groepen van actoren ervaren daarom een intrinsieke motivatie bij de gemeentelijke organisatie om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te laten slagen. Dit is een positieve ervaring op meso-niveau, dat de processen en systemen bevatten die van invloed zijn op de organisatie en bedrijfsvoering van een onderneming.

Er ervaren dat de gemeentelijke organisatie sociaal ondernemen wel wil laten slagen, maar beide actoren ervaren dat dit niet vanuit de denkkaders van de ondernemers gebeurd. Ze merken dat de gemeenteambtenaren wel willen, maar ze hebben het idee dat ze niet weten hoe ze sociaal ondernemen kunnen laten slagen. Doordat de gemeenteambtenaren niet voldoende kennis hebben over sociaal ondernemen is de herkenbaarheid en erkenbaarheid van sociaal ondernemen laag. Daardoor wordt er ervaren dat ondernemers en sociaal ondernemers een gelijke behandeling krijgen. Er wordt ervaren dat er weinig erkenning is voor sociaal ondernemers. Over het algemeen wordt de dienstverlening als een wisselwerking ervaren tussen de ondernemer en de gemeentelijke organisatie, maar vanuit de ondernemer gezien kan de gemeentelijke organisatie ook slechts als dienstverlener worden gezien. Door wet- en regelgeving wordt de dienstverlening vaak als stroef ervaren.

*Gewenste situatie*

Graag zouden de (potentiële) sociaal ondernemers een mogelijkheid tot financiering willen zien. Op dit moment ervaren zij dat er geen budget of subsidies worden toegekend die helpen bij het opstarten of onderhouden van hun onderneming. De (potentiële) sociaal ondernemers willen concreet geholpen worden als ze toenadering zoeken bij de gemeentelijke organisatie. Op dit moment ervaren zij bij de huidige dienstverlening extra tijd en moeite en dit kan volgens hen leiden tot afhaken.

Volgens de sociaal ondernemer moet de gemeentelijke organisatie op een ongebruikelijke manier handelen om sociaal ondernemers te kunnen helpen. Daarbij noemen de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeente voorbeelden als het beschikbaar stellen van geld via goedkopere leningen, een vrijbrief op bestemmingen, de herkenbaarheid van sociaal ondernemen vergroten van de organisaties en kennis op doen bij ondernemingen en gemeenten om de herkenning en erkenning te vergroten.

**Welke kansen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?**

De kansen die worden genoemd om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te kunnen stimuleren zijn de christelijke geloofsovertuiging, de gunfactor binnen de samenleving, verschillende externe organisaties die een rol kunnen spelen en interne mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie die kunnen bijdragen tot een positief sociaal ondernemersklimaat.

*Geloof*

Katwijk is een traditioneel dorp waarbij het christelijke geloof ervaren wordt als een groot onderdeel van de samenleving. Het geloof wordt door de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeente als kans gezien om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te stimuleren. De christelijke gemeenschap kan op verschillende manieren bijdragen om sociaal ondernemerschap binnen gemeente Katwijk te stimuleren. Er is ervaren dat het werven van vrijwilligers snel verloopt wanneer een onderneming of ondernemer een netwerk heeft in de christelijke gemeenschap. Apart van de snelle werving zorgt de werving van vrijwilligers uit de christelijke gemeenschap ook voor een gezamenlijke cultuur binnen de onderneming. Dit wordt als positief ervaren. Wanneer een (potentiële) sociaal onderneming of sociaal ondernemer verbonden is met de christelijke samenleving van gemeente Katwijk dan wordt dat ook als kans gezien om via burgerinitiatieven de gemeenteraad erbij te betrekken. De ervaring leert ook dat ondernemers die aangesloten zijn bij de christelijke gemeenschap makkelijker met elkaar in contact kunnen komen. Het christelijke geloof wordt als ingang ervaren bij het opbouwen en onderhouden van een professioneel netwerk voor ondernemers.

*Gunfactor*

De (potentiële) sociaal ondernemers ervaren een gunfactor in gemeente Katwijk. Er wordt ervaren dat de Katwijkse samenleving een hoge intrinsieke motivatie heeft om iets voor een ander te doen. De regio zorgt voor draagvlak dat groeit vanuit hun bestaande netwerk. Er wordt ervaren dat het sociaal ondernemerschap zowel door (potentiële) klanten/cliënten als mede ondernemers wordt gegund aan de (potentiële) sociaal ondernemers.

De gunfactor komt echter niet alleen vanuit de intrinsieke motivatie van de Katwijkse samenleving om iets voor een ander te willen betekenen, maar volgens enkele gemeenteambtenaren is de gunfactor ook te wijten aan de semantiek van sociaal ondernemen. Wel wordt er door enkele gemeenteambtenaren gewezen op de keerzijde van de semantiek van sociaal ondernemen. Organisaties zouden zich op de voorgrond kunnen voordoen als sociaal onderneming of maatschappelijk verantwoord onderneming, maar slechts met commerciële doeleinden.

*Externe organisaties*

Externe organisaties worden genoemd als kans om sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen te stimuleren in gemeente Katwijk. Vanuit de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeentelijke organisaties worden de Katwijkse Ondernemingsvereniging, de Rotaryclub Katwijk-Noordwijk, Diaconale commissies, Servicepunt Werk, vrijwilligersorganisaties, sponsoren, fondsen en overige maatschappelijke initiatieven genoemd.

*Interne mogelijkheden*

Interne mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie worden genoemd als kans om sociaal ondernemen te stimuleren in gemeente Katwijk. De mogelijkheden via Werk en inkomen, burgerinitiatieven, persberichten of zelf het voorbeeld geven door het stimuleren van arbeidsinclusie in de gemeentelijke organisatie worden als mogelijkheden gezien om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te stimuleren.

**Welke belemmeringen zijn er met betrekking tot sociaal ondernemen in gemeente Katwijk?**

Door de (potentiële) sociaal ondernemers en gemeenteambtenaren wordt er weinig kennis ervaren over sociaal ondernemen binnen de gemeentelijke organisatie van Katwijk. De gemeenteambtenaren ervaren weinig kennis over sociaal ondernemen bij zichzelf, maar ze ervaren ook weinig kennis over sociaal ondernemen bij collega’s.

Om vaardig te zijn op het gebied van sociaal ondernemen is er inzicht en kennis nodig over sociaal ondernemen. Bij de gemeente en dit is in belang omdat initiatiefnemers zich komen melden bij de gemeente als zij een sociaal onderneming willen starten. Weinig of geen kennis, inzicht en vaardigeden over sociaal ondernemen bij gemeente Katwijk leidt tot belemmeringen in de herkenning en erkenning van sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen. Dit heeft invloed in de mate waarop de gemeentelijke organisatie sociaal ondernemen kan stimuleren in gemeente Katwijk.

Omdat er weinig kennis is over sociaal ondernemen, zijn er ook misvattingen over sociaal ondernemen aanwezig binnen de gemeentelijke organisatie. Deze misvattingen kunnen ontstaan zijn vanuit de semantiek van het woord sociaal ondernemen. Het woord sociaal wordt ook in verschillende connotaties gebruikt, zoals de negatieve connotatie van het woord sociaal in sociale dienst. Daarnaast wordt sociaal ondernemen ook als modewoord gebruikt, waarmee nieuwe maatschappelijke verschijnselen worden aangeduid. Het woord wordt dan voornamelijk gebruikt om een bepaald gevoel op te wekken en dus niet zozeer om er iets inhoudelijk over te zeggen. Dit leidt tot verwarring van het woord sociaal ondernemen, dat vaak in één zin wordt gebruikt met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze verwarring is een belemmering voor het herkennen en erkennen van een sociaal onderneming. Deze verwarring maakt het weer lastig om sociaal ondernemen te kunnen stimuleren in gemeente Katwijk.

**Hoe ervaren (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeentelijke organisatie het huidige sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk?**

Er is een mix van positieve en negatieve ervaringen over het huidige sociaal ondernemersklimaat in gemeente Katwijk door de gemeente en (potentiële) sociaal ondernemers. De gemeenteambtenaren en (potentiële) sociaal ondernemers hebben dezelfde positieve en negatieve ervaringen over verschillende factoren van het sociaal ondernemersklimaat.

*Positief*

De (potentiële) sociaal ondernemers ervaren een gunfactor in gemeente Katwijk. Er wordt ervaren dat de Katwijkse samenleving een hoge intrinsieke motivatie heeft om iets voor een ander te doen. De gunfactor zorgt in de regio voor draagvlak. Er wordt ervaren dat het sociaal ondernemerschap zowel door (potentiële) klanten/cliënten als mede ondernemers wordt gegund aan de (potentiële) sociaal ondernemers. Volgens enkele gemeenteambtenaren komt de gunfactor niet alleen vanuit de intrinsieke motivatie van de Katwijkse samenleving om iets voor een ander te willen betekenen, maar de gunfactor zit hem ook in de maatschappelijke positie van een sociaal onderneming ten opzichte van een reguliere onderneming. Er wordt op de keerzijde van gewezen door enkele gemeenteambtenaren. Organisaties zouden zich op de voorgrond kunnen voordoen als sociaal onderneming of maatschappelijk verantwoord onderneming, terwijl zij in werkelijkheid een commerciële onderneming zijn.

Katwijk is een traditioneel dorp waarbij het christelijke geloof ervaren wordt als een groot onderdeel van de samenleving. Het geloof wordt door de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeenteambtenaren als kans gezien om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te stimuleren. De christelijke gemeenschap kan op verschillende manieren bijdragen om sociaal ondernemerschap binnen gemeente Katwijk te stimuleren. Er is ervaren dat het werven van vrijwilligers snel verloopt wanneer een onderneming of ondernemer een netwerk heeft in de christelijke gemeenschap. Apart van de snelle werving zorgt de werving van vrijwilligers uit de christelijke gemeenschap ook voor een gezamenlijke cultuur binnen de onderneming. Dit wordt als positief ervaren. Wanneer een (potentiële) sociaal onderneming of sociaal ondernemer verbonden is met de christelijke samenleving van gemeente Katwijk dan wordt dat ook als kans gezien om via burgerinitiatieven de gemeenteraad erbij te betrekken. De ervaring leert ook dat ondernemers die aangesloten zijn bij de christelijke gemeenschap makkelijker met elkaar in contact kunnen komen. Het christelijke geloof wordt als ingang ervaren bij het opbouwen en onderhouden van een professioneel netwerk voor ondernemers.

*Negatief*

Door de (potentiële) sociaal ondernemers en gemeenteambtenaren wordt er weinig kennis ervaren over sociaal ondernemen binnen de gemeentelijke organisatie van Katwijk. De gemeenteambtenaren ervaren weinig kennis over sociaal ondernemen bij zichzelf, maar ze ervaren ook weinig kennis over sociaal ondernemen bij collega’s. Om vaardig te zijn op het gebied van sociaal ondernemen is er inzicht en kennis nodig over sociaal ondernemen bij de gemeenteambtenaren. Weinig of geen kennis, inzicht en vaardigeden over sociaal ondernemen bij gemeente Katwijk leidt tot belemmeringen in de herkenning en erkenning van sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen. Dit heeft invloed in de mate waarop de gemeentelijke organisatie sociaal ondernemen kan stimuleren in gemeente Katwijk.

Omdat er weinig kennis is over sociaal ondernemen, zijn er ook misvattingen over sociaal ondernemen aanwezig binnen de gemeentelijke organisatie. Deze misvattingen kunnen ontstaan zijn vanuit de semantiek van het woord sociaal ondernemen. Het woord sociaal wordt ook in verschillende connotaties gebruikt, zoals de negatieve connotatie van het woord sociaal in sociale dienst. Daarnaast wordt sociaal ondernemen ook als modewoord gebruikt, waarmee nieuwe maatschappelijke verschijnselen worden aangeduid. Het woord wordt dan voornamelijk gebruikt om een bepaald gevoel op te wekken en dus niet zozeer om er iets inhoudelijk over te zeggen. Dit leidt tot verwarring van het woord sociaal ondernemen, dat vaak in één zin wordt gebruikt met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze verwarring is een belemmering voor het herkennen en erkennen van een sociaal onderneming. Deze verwarring maakt het weer lastig om sociaal ondernemen te kunnen stimuleren in gemeente Katwijk.

Op dit moment wordt er door de (potentiële) sociaal ondernemers de mogelijkheid tot financiering als negatief ervaren. Op dit moment ervaren zij dat er geen budget of subsidies worden toegekend die helpen bij het opstarten of onderhouden van hun onderneming. De (potentiële) sociaal ondernemers willen concreet geholpen worden als ze toenadering zoeken bij de gemeentelijke organisatie. Op dit moment ervaren zij bij de huidige dienstverlening van de gemeentelijke organisatie extra tijd en moeite en dit kan volgens hen leiden tot afhaken.

*Neutraal*

De factoren intrinsieke motivatie voor een maatschappelijk belang, achtergrond en ervaring als ondernemer, omgeving, netwerk en financieel rendement worden door beide actoren genoemd als belangrijke kenmerken van een sociaal ondernemer. De sociale vaardigheden en ondernemersvaardigheden zijn dus belangrijke kenmerken voor een sociaal ondernemer. Het hebben van beide kenmerken en de kennis en inzicht over sociaal ondernemerschap leidt niet direct tot het worden van sociaal ondernemer. De overtuiging, identiteit en zingeving zijn belangrijke factoren die bepalen of iemand sociaal ondernemer wil worden.

Externe organisaties worden door beide groepen actoren genoemd als kans om sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen te stimuleren in gemeente Katwijk. Vanuit de (potentiële) sociaal ondernemers en de gemeentelijke organisaties worden de Katwijkse Ondernemingsvereniging, de Rotaryclub Katwijk-Noordwijk, Diaconale commissies, Servicepunt Werk, vrijwilligersorganisaties, sponsoren, fondsen en overige maatschappelijke initiatieven genoemd.

Interne mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie worden door de gemeenteambtenaren genoemd als kans om sociaal ondernemen te stimuleren in gemeente Katwijk. De mogelijkheden via Werk en inkomen, burgerinitiatieven, persberichten of zelf het voorbeeld geven door het stimuleren van arbeidsinclusie in de gemeentelijke organisatie worden als mogelijkheden gezien om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te stimuleren.

# 9. Discussie

In dit onderdeel worden de inhoud en het proces van het onderzoek ter discussie gesteld. De discussie wordt op drie hoofdlijnen beschreven; de actoren, de methode en het onderzoeksproces.

*Actoren*

Het onderzoek was oorspronkelijke gericht op de ervaringen van de sociaal ondernemers en potentiële sociaal ondernemers in gemeente Katwijk. Tijdens het onderzoek is echter gebleken dat er één sociaal onderneming gevestigd is in gemeente Katwijk. Dit heeft tot een andere benaderingswijze van het onderzoek geleid. De kanteling in het onderzoek heeft de focus weerlegd naar de gemeentelijke organisatie. De ervaringen met sociaal ondernemen in gemeente Katwijk zijn vervolgens bij de gemeenteambtenaren onderzocht die invloed kunnen hebben op het sociaal ondernemersklimaat.

De ervaringen die ik heb opgedaan in de gemeentelijke organisatie hebben mij geleerd dat er nog weinig bekend is over sociaal ondernemen. Ter preventie, om het gesprek niet in het luchtledige te laten plaatsvinden, heb ik de respondenten voorafgaand van het interview informatie over sociaal ondernemen gestuurd. Het gevolg had tot een verkeerd beeld over de huidige kennis en ervaringen van de gemeenteambtenaren kunnen leiden. Dit was gelukkig niet het geval. De gemeenteambtenaren stelden zich tijdens het interview open en eerlijk op over hun ervaringen met sociaal ondernemen.

*Methode*

Om tot de resultaten over de ervaringen van de respondenten te kunnen komen zouden de semi-gestructureerde interviews afgenomen worden als attitude interviews. De attitudes die dan worden gevonden zijn een afspiegeling van de ervaringen van de respondenten. Hoewel de topics op een gestructureerde manier zijn uitgevraagd, is het niet gelukt om op een gestructureerde manier de drie componenten van de attitude (cognitief, emotioneel en actioneel) per topic uit te vragen. Om iedere topic op de drie attitudes uit te vragen bleek in de praktijk niet werkzaam te zijn. De dubbel gelaagde structuur zorgde dat er gelimiteerde ruimte was voor de respondent om vrij zijn ervaringen te delen. In de praktijk werd ook duidelijk dat de verschillende componenten van de attitude door elkaar werden verteld. Daarnaast gaf een vraag over een bepaalde component van de attitude niet altijd antwoord op dat component, maar op een ander component van de attitude.

Een andere methode was het uitvragen van de kwaliteiten van sociaal ondernemers met de kwaliteitskaarten van het kwaliteitenspel. Ik heb geen moment tijdens de eerste interviews gevonden om deze methode in te zetten. In plaats daarvan heb ik de vraag over de kwaliteiten van een sociaal ondernemer open gesteld. Het gebruik van kwaliteitskaarten zou namelijk de diepgang van het gesprek kunnen breken.

*Onderzoeksproces*

Het onderzoek kent twee relevante veranderingen. De eerste verandering heeft plaatsgevonden aan het begin van het proces. In deze periode stond de oriëntatiefase en de startfase plaats. Het opdrachtgeverschap is van het Lectoraat van Sociale Innovatie en Ondernemerschap (o.b.v. Ido de Vries en Merel van Grimbergen overgedragen aan afdeling Samenleving (o.b.v. Claudia Baak en Rino Luijk). De overdracht van opdrachtgeverschap heeft tot vertraging en verwarring geleidt bij de bepaling van de breedte en diepte van het onderzoek. Na de overdracht is de verwarring uitgesproken en is het proces hersteld.

De tweede verandering heeft het proces veranderd dat sterk van invloed is op de resultaten van het onderzoek. Halverwege het onderzoek is de conclusie getrokken dat er slechts één sociaal ondernemer is in gemeente Katwijk. Het achterhalen van sociaal ondernemingen in gemeente Katwijk is geen makkelijk proces geweest. De voorwaarden die opgesteld zijn waar aan een actor moet voldoen om tot sociaal ondernemer bestempeld te worden zijn redelijk scherp. De reden van deze scherpe voorwaarden heeft met de positie van sociaal ondernemen te maken zoals in figuur 1 op bladzijde 12 is te zien.

# 10. Aanbevelingen

**Aanbeveling 1: kennis, inzicht & vaardigheden**

Uit het onderzoek is gebleken dat er onvoldoende kennis is over sociaal ondernemerschap in de gemeentelijke organisatie. Voldoende kennis kan leiden tot inzicht en vaardigheden rondom het stimuleren van sociaal ondernemen binnen de kaders van wet- en regelgeving in gemeente Katwijk.

*1.1 In gesprek met sociaal ondernemers*

Om erkenning van sociaal ondernemers te stimuleren is aan te bevelen in gesprek te gaan met sociaal ondernemers. In eerste instantie met sociaal ondernemers uit de eigen gemeente, maar ook het gesprek met sociaal ondernemers buiten de gemeente kan tot kennis en inzicht leiden over sociaal ondernemerschap.

*1.2 In gesprek met gemeentes*

In gesprek met vergelijkbare gemeentes zoals gemeente Katwijk kan leiden tot kennis, inzicht en vaardigheden tot het faciliteren van sociaal ondernemen in de eigen gemeente.

Er zijn twee aanknooppunten die bepalen met welke gemeentes het gesprek aangegaan kan worden. Dit kan via een vergelijkbare gemeente als Katwijk of vragen over specifieke organisaties die in een bepaalde gemeente gevestigd zijn.

*1.3 Cursus*

Kennis hoeft niet altijd bij de bron zelf opgedaan te worden. De Sociaal Economische Raad (SER) adviseert de cursussen van NSOB, Movisie en SE.LAB om kennis en vaardigheden rondom sociaal ondernemen op te doen.

*1.4 Aanbevelingen Literatuur*

Titel

Sociaal ondernemen in theorie en praktijk: Voor een goede zaak

Auteur(s)

Marianne Dagevos, Jiske Kiers, Jillis Kors & Petra Verhagen

Titel

Verbeter de wereld begin een bedrijf

Auteur(s)

Willemijn Verloop

Titel

Sociaal ondernemen: passie en poen Inventarisatie mogelijke succes- en faalfactoren sociale ondernemingen

Auteur(s)

Nathan Rozema & Senna Bouteba

***Aanbeveling 2: promotie***

Promotie kan de herkenning en erkenning van sociaal ondernemen in gemeente Katwijk bevorderen.

*2.1 Persbericht*

Het verleden heeft laten zien dat een persbericht een efficiënt instrument is om sociaal ondernemers aan te trekken. De effectiviteit van dit instrument heeft echter een aantal kanttekeningen. Een persbericht kan leiden tot expliciete en impliciete verwachtingen bij de sociaal ondernemer. De expliciete verwachtingen worden geschept door de inhoud van het persbericht, terwijl de impliciete verwachtingen worden geschept door de beleving van het persbericht bij de lezer. Deze impliciete verwachtingen worden als vanzelfsprekend ervaren, terwijl dit niet hoeft te zijn. Bespreek daarom altijd de wederzijdse verwachtingen uit aan het begin van het eerste gesprek.

*2.2 Onderwerp*

Niet alles kan tegelijk. Daarom moet de gemeente keuzes maken rondom sociaal ondernemen. Welke onderwerpen zijn er op dit moment relevant voor de gemeente en welke onderwerpen kunnen leiden tot meer sociaal ondernemers in gemeente Katwijk? De gemeente kan zich richten met de promotie op bijvoorbeeld de WMO, Participatiewet of de nieuwe Jeugdwet.

2.3 Doelgroep

Bij de promotie om sociaal ondernemen te stimuleren in gemeente Katwijk doet gemeente Katwijk er goed aan zich te richten op reguliere ondernemers. Net als een reguliere onderneming streeft een sociaal onderneming er naar een gezond bedrijf te worden door zichzelf te kunnen financieren. De kennis en vaardigheden om een passend verdienmodel te ontwikkelen en toe te passen in een bedrijf liggen bij de huidige ondernemers. Sociaal ondernemerschap vraagt minstens zoveel ondernemerskwaliteiten als regulier ondernemerschap. De promotie op mensen met weinig tot geen ondernemerscapaciteiten kan leiden tot een moeizaam proces bij het stimuleren van sociaal ondernemen in gemeente Katwijk.

*2.4 Intern arbeidsinclusie*

Wanneer gemeente Katwijk de prioriteiten van sociaal ondernemen op de participatiewet richt, kunnen zij door middel van arbeidsinclusie de functie van rolmodel innemen. Zij geven op die manier het goede voorbeeld aan andere mensen en ondernemingen. Op deze manier wordt er niet alleen aangegeven hoe er goed gehandeld moet worden, maar ook wat goed handelen is.

*2.5 In gesprek met ondernemers*

De maatschappelijke motivatie en de ondernemersvaardigheden zijn belangrijke eigenschappen voor een sociaal ondernemer. Een voorlichting over sociaal ondernemen bij huidige reguliere ondernemers kan leiden tot het ontstaan van nieuwe sociaal ondernemingen. Katwijk kent veel ondernemersverenigingen. Er ligt een kans tot het benaderen van reguliere ondernemers via Open Koffie Katwijk van de Katwijkse Ondernemersvereniging om sociaal ondernemen kenbaar te maken.

**Aanbeveling 3: financiering**

*3.1 Intrinsieke motivatie*

Een belangrijk kenmerk van een sociaal ondernemer is de intrinsieke motivatie. Deze motivatie geldt voor het maatschappelijk belang dat de sociaal ondernemer nastreeft, maar dit moet ook gelden voor het ondernemerschap. Intrinsieke motivatie voor ondernemerschap leidt tot innovatieve mogelijkheden voor het verdienmodel van een sociaal onderneming. Wanneer een sociaal ondernemer afhankelijk wordt van externe financiële bronnen dan leidt dit tot de ontmoediging om een innovatief verdienmodel na te streven. Het ondernemingsplan moet inzicht geven over de intrinsieke motivatie voor het ondernemerschap van de sociaal ondernemer.

*3.2 Startfase*

In termen van financiering van een sociaal onderneming moet het niet anders behandeld worden dan een reguliere onderneming. Net als alle ondernemingen kan er wel gekeken worden welke specifieke mogelijkheden er zijn voor die ondernemingen om die onderneming aan het begin op weg te helpen (zie 3.3 voor diverse vormen van financiering). Daarna moet een onderneming zichzelf kunnen financieren met een eigen verdienmodel. Op die manier wordt een sociaal onderneming een gezonde onderneming. Aan de voorkant (4.1) moet dit wel goed gecommuniceerd worden naar de (potentiële) sociaal ondernemers, zodat eventuele valse impliciete verwachtingen hersteld kunnen worden.

*3.3 Diverse vormen van financiering*

Dagevos et. al (2015) noemt diverse vormen van financiering die mogelijk zijn te verkrijgen voor sociaal ondernemers. Hieronder volgt een omschrijving van de verschillende financieringsvormen. Het is belangrijk dat de gemeentelijke organisatie op de hoogte is van de verschillende financieringsvormen, zodat er passend advies kan worden gegeven over de mogelijkheden. Op deze manier hoeft financiering geen belemmering te zijn voor (het opstarten van) een sociaal onderneming. Het is raadzaam om het bij een advies te houden en niet over te gaan op het ondersteunen van het verkrijgen van de financiering, zodat de ondernemersvaardigheden van de sociaal ondernemer gestimuleerd worden. Het doorzettingsvermogen van de sociaal ondernemer bepaald dan de intrinsieke motivatie op ondernemerscapaciteiten.

|  |  |
| --- | --- |
| **Financieringsvorm** | **Omschrijving** |
| Informele investeerder | Een particulier die bereid is geld in het bedrijf te steken. Vaak gaat het om een familielid, vriend of bekende. |
| Crowdfunding | Veel kleine investeerders zorgen voor een grote bijdrage. Vooraf is er een streefbedrag en periode vastgesteld. Het zijn platforms dat initiatieven verzamelen en presenteren zoals Kickstarter, Crowdaboutnow, Voorjebuurt, Oneplanetcrowd. |
| Peer-to-peerlending | Vergelijkbaar met crowdfunding, maar hierbij wordt er een bijdrage geleverd door andere ondernemers. Het geld wordt altijd terugbetaald. Geldvoorelkaar.nl is een bekend platform. |
| Microkrediet | Vooral geschikt als opstartfunctie. Via microkrediet kan een klein bedrag geleend worden tegen gunstige tarieven. Leveranciers denken mee over het ondernemingsplan en financieel plan. Qredits is een bekende |
| Converteerbare lening | Een aantal investeerders verstrekken een lening om het bedrijf te helpen met opstarten. Wanneer de volgende investeerders zich melden, worden de eerste investeerders aandeelhouders. |
| Lease | Het afbetalen van kapitaalgoederen in termijnen. |
| Lenen met onderpand | De bezittingen van de ondernemer worden ingezet als onderpand om een krediet te krijgen. Hierdoor is de rente op het krediet lager. |
| Maatschappelijke investeerders  (social Venture) | Kredieten en soms subsidies worden verstrekt aan ondernemingen met een maatschappelijk doel. Het maatschappelijke doel moet wel voldoen aan de wensen en eisen van de investeerder. |
| Private investeerders  (Impact investing) | Het doel is niet het verstrekken van krediet, maar het helpen en steunen om meer impact te bereiken. Geld kan hiervoor een middel zijn. |
| Regionale banken | Regionale banken kunnen zorgen voor financiering wanneer lokale projecten en initiatieven niet in aanmerking komen voor financiering bij commerciële banken. |
| Fondsen | Kapitaal dat voor een bepaald doel is vastgelegd. Het is een gemeenschappelijk vermogen dat doelgerechtigd kan worden verstrekt. |

**Aanbeveling 4: inrichting van de organisatie**

Om sociaal ondernemen in gemeente Katwijk te kunnen stimuleren is het aan te bevelen wijzigingen te treffen in de inrichting (structuur), onderlinge verhoudingen (intern) of wijzigingen in de relatie met derden (extern) van de organisatie (Alblas & Wijsman, 2009). Een wijziging in de inrichting van de organisatie verandert het gedrag van betrokkenen. Dit heeft invloed op de manier van samenwerken, overleggen en beslissen.

Een verandering in de interne afstemming heeft ook invloed op het gedrag van betrokkenen. Dit heeft niet te maken met een verandering in de structuur van de organisatie, maar een verandering in de interne afstemming gaat over cultuurverandering. Een verandering in de externe afstemming is gericht op de aanpak en oplossing van problemen met omgeving of externe partijen. Het gaat hierbij om de organisatie van de invoer en uitvoerkant van de organisatie. Bij de externe verandering is vaak aanpassing nodig op de interne veranderingen en de verandering van de inrichting van de organisatie.

*4.1 Aan de voorkant*

Sociaal ondernemers zijn vaak gebonden aan verschillende domeinen binnen de gemeentelijke organisatie. Om tijd en moeite te besparen bij de gemeentelijke organisatie en de sociaal ondernemer moet er één aanspreekpunt komen voor (startende) sociaal ondernemers. Hij moet op de hoogte zijn van de kenmerken en omstandigheden van sociaal ondernemen. De bedrijfscontactfunctionaris lijkt het ideale aanspreekpunt voor sociaal ondernemers, omdat hij (startende) sociaal ondernemers op de juiste weg kan helpen in gemeente- en overheidsland.

*4.2 Aan de achterkant*

Een samenhangend beleid zal zorgen voor gelijke belangen bij alle afdelingen die te maken krijgen met een sociaal ondernemer. Een verandering in de interne afstemming zal van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen. Dit heeft te maken met cultuurverandering. Na de zomer gaat een cultuuronderzoek van start. Maak gebruik van de resultaten om samenhangend beleid op te stellen voor gelijke belangen bij alle afdelingen die te maken krijgen met een sociaal ondernemer. Op deze manier wordt de sociaal ondernemer effectief en efficiënt geholpen, wat zowel prettig is voor de gemeentelijke organisatie als voor de sociaal ondernemers.

In de kern kan dit op twee manieren worden toegepast. Via de ontwerpbenadering of via de ontwikkelbenadering. De ontwerpbenadering wordt bepaald door het management (eventueel met een adviseur). Er wordt door hen een concept ontwikkeld voor een nieuwe organisatiestructuur. Wanneer het concept is vastgelegd, dan kan de verandering worden ingevoerd. Het veranderproces is met deze invoering direct geëindigd. Bij de ontwerpbenadering is namelijk sprake van een eenmalige en lineair proces, in tegenstelling tot de ontwikkelbenadering. Veranderingen worden niet bepaald door een concept van bovenaf, maar door overleg en onderhandelingen, waaraan verschillende onderdelen van de organisatie deelnemen. In samenwerking op zoek gaan naar oplossingen van invloed op het veranderproces. Het veranderproces heeft een flexibele opzet dat tussentijd sturen mogelijk maakt. De ontwikkelbenadering is een hybride van een top-down en een bottom-up benadering in tegenstelling tot de ontwerpbenadering dat enkel een top-down benadering is.

Er wordt aangeraden aan de voorkant de verandering toe te passen via de ontwerpbenadering. Het gaat hierbij namelijk om één of enkele personen. Aan de achterkant is de situatie meer complex, omdat het om een wisselwerking van verschillende afdelingen gaat.

Bij de ontwerpbenadering gaat het meestal om beperkte doelstellingen, waarbij door herstructurering van de organisatie problemen worden opgelost. Bij de ontwikkelbenadering gaat het om handelingspatronen en veranderingen. De partijen stellen zelf een diagnose en komen door overleg tot oplossingen. Het zelfoplossend vermogen wordt via deze benadering gestimuleerd, waardoor toekomstige problemen beter aangepakt kunnen worden.

# Bibliografie

Alblas, G., & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Baarda, B. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Banning. (2016, april 25). *Sociaal Akkoord 11 april 2013*. Opgehaald van Banning: https://www.banning.nl/publicaties/sociaal-akkoord-11-april-2013/

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013). *Het ondernemingsklimaat in cijfers 2013.* Opgeroepen op april 20, 2016, van www.cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2013/50/het-ondernemingsklimaat-in-cijfers-2013

Crashborn, J., & Buis, E. (2015). *HOE BOEK voor de coach.* Zaltbommel: Thema.

Dagevos, M., Kiers, J., Kors, J., & Verhagen, P. (2015). *Voor een goede zaak.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Donders, W. (2010). *Praktische Gespreksvoering.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Fletcher, D. (2003). *Framing organizational emergence.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Hervormde Gemeente Katwijk. (Z.J.). *Diaconie*. Opgeroepen op april 28, 2016, van www.hervormdegemeentekatwijk.nl: http://hervormdegemeentekatwijk.nl/algemeen/diaconie

Hillen, M., Panhuijsen, S., & Verloop, W. (2014). Iedereen winst. *Social Enterprise* , 43.

Katwijkse ondernemersvereniging. (Z.J.). *KOV is een financieel gezonde en bruisende vereniging*. Opgeroepen op mei 3, 2016, van www.kovkatwijk.nl: https://www.kovkatwijk.nl/nieuws/kov-is-een-financieel-gezonde-en-bruisende-vereniging/

Labyrinth Onderzoek & Advies. (2013, November). *Sociaal Ondernemen: passie en poen.* Opgeroepen op Februari 17, 2016, van startfoundation: http://www.startfoundation.nl/rapport\_passie\_en\_poen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koningkrijkselaties. (Z.J.). *Regionale samenwerking*. Opgeroepen op mei 9, 2016, van www.gemeentenvandetoekomst.nl: http://gemeentenvandetoekomst.nl/item/Regionale-samenwerking-101501

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2015). *Wet Banenafspraak en Quotum Arbeidsbeperkten.* Rijksoverheid.

MVO Nederland. (2015). *Sociaal ondernemen: te leren en te waarderen*. Opgeroepen op juni 5, 2015, van www.blog.mvonederland.nl: http://blog.mvonederland.nl/2015/09/sociaal-ondernemen-te-leren-en-te-waarderen/

MVO Nederland. (2015). *Transparantie*. Opgeroepen op mei 13, 2016, van www.mvonederland.nl: http://mvonederland.nl/transparantie/wat-is-transparantie

Nederlands Jeugdinstituut. (2016). *Transformatie jeugdhulp*. Opgeroepen op mei 11, 2016, van www.nji.nl: http://www.jni.nl/Jeugdwet

Olsthoorn, A., & van der Velden, J. (1996). *Elementaire communicatie.* Zuthpen: Thieme Meulenhoff.

PricewaterhouseCoopers. (2015). *De succesfactoren van een sociale onderneming.* Opgeroepen op april 20, 2016, van pwc: http://www.pwc.nl/nl/publicaties/de-succesfactoren-van-een-sociale-onderneming.html

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences 4* , pp. 155-169.

Sociaal-Economische Raad. (2015, Mei 13). *Sociale Ondernemingen. Een verkennend advies.* Opgeroepen op Maart 22, 2016, van ser: https://www.ser.nl/~/media/db\_adviezen/2010\_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx

Social Enterprise NL. (2014). *Social Enterprise Monitor 2014.* Social Enterprise.

Social Enterprise NL. (2015). *Social Enterprise Monitor 2015.* Social Enterprise NL.

Social Impact Finance. (2016). *Social impact finance is as strong as its connections*. Opgeroepen op april 16, 2016, van Social Impact Finance: http://www.socialimpactfinance.nl/over-ons/

Social Impact Ventures NL. (2016). *Vliegende start voor Social Impact Ventures NL*. Opgeroepen op April 16, 2016, van Social Impact Ventures: http://socialimpactventures.nl/nl/vliegende-start-voor-social-impact-ventures-nl/

Varkevisser, G. (2014). *ChristenUnie vraagt aandacht voor sociale ondernemingen*. Opgeroepen op april 7, 2016, van www.christenuniekatwijk.nl: http://www.christenuniekatwijk.nl/2014/12/christenunie-vraagt-aandacht-voor-sociale-ondernemingen/#more-3717

ZorgWijzer. (1998-2016). *Wat is de Wet maatschappelijke ondersteuning (wmo)?* Opgeroepen op mei 11, 2016, van www.zorgwijzer.nl: http://www.zorgwijzer.nl/faq/wmo

**Bijlagen**

**1. Topiclijst**

**2. Onderzoeksorganisaties**

**3. Persberichten**

**4. Cursussen**

**5. Ondernemersverenigingen**

## Bijlage 1. Topiclijst

**Topiclijst**

**1. Introductie**

* Voorstellen onderzoeker
* Naam en studieachtergrond
* Doel van het onderzoek en interview
* Mag het interview opgenomen worden?
* Voorstellen respondent
* Wat is uw functie binnen de organisatie?

**2. Aanleiding**

* Wat maakt volgens u dat iemand sociaal ondernemer wilt worden?
* (Het antwoord op deze vraag indelen in één van de volgende categorieën en vervolgens doorvragen)

1. Omgeving

2. Gedrag

3. Capaciteit

4. Overtuiging

5. Identiteit

6. Zingeving

**3. Kwaliteiten**

* Welke kwaliteiten moet een sociaal ondernemer hebben in gemeente Katwijk?
* Selecteer de vijf belangrijkste kwaliteiten.

**4. Sociaal Ondernemersklimaat**

* Wat heeft iemand nodig om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk?
* (Het antwoord is een combinatie van vragen over hieronder benoemde onderwerpen)

1. Macro-economische condities

2. Functioneren van de overheid

3. Infrastructuur

4. Maatschappij

5. Menselijk kapitaal en arbeidsaanbod

6. Innovatie

7. Kapitaal

8. Ondernemerschap

**5. Welke belemmeringen hebben de (potentiële) sociaal ondernemers in gemeente Katwijk?**

In hoeverre kan regelgeving en overheidsbeleid als een belemmering voor het vestigen van een sociaal onderneming worden ervaren?

In hoeverre kan financiering als een belemmering voor het vestigen van een sociaal onderneming worden ervaren door sociaal ondernemers?

In hoeverre kan het niet herkennen van een sociaal onderneming door derden, zoals de gemeente of potentiële klanten als belemmering worden ervaren door sociaal ondernemers?

In hoeverre kan het niet erkennen van een sociaal onderneming als belemmering worden ervaren door sociaal ondernemers?

**6. Relatie van de gemeente met de sociaal ondernemers**

## Bijlage 2. Verantwoording topiclijst

De topiclijst wordt ingezet bij de attitude-interviews van de respondenten. Omdat de respondenten in drie categorieën worden onderscheiden, wordt de topiclijst op verschillende manieren ingezet.

**1. Attitude-interview**

Om de ervaringen van de (potentiële) sociaal ondernemers over het huidige sociaal ondernemersklimaat te kunnen onderzoeken worden er attitude-interviews afgenomen. Een attitude-interview is een gesprek waarbij de mening van de respondent centraal staat. Het doel van een attitude-interview is achterhalen wat iemand vindt van een bepaald onderwerp. Het attitude-interview is dus de overkoepelende methodiek bij het afnemen van het interview met behulp van de topiclijst.

De attitude dat wordt onderzocht bestaat uit drie componenten. De eerste component van de attitude is het cognitieve component. Wanneer iemand zijn mening geeft op een cognitieve manier dan betekent dit dat hij antwoordt met zijn verstand. Aan de hand van feiten laat iemand zien wat hij van een bepaald onderwerp vindt. De tweede component van de attitude is het emotionele component. Het emotionele component geeft de gevoelens weer van de respondent. Hij vertelt iets over zijn beleving en zijn ervaringen.

De derde component van de attitude is het actionele component. Hierin geeft iemand aan hoe hij handelt.

Het hoofddoel is het achterhalen van de attitude. Om het gesprek niet uit te laten lopen tot een feiteninterview wordt er aan het begin van het gesprek aan gegeven dat het hoofddoel de attitude is. Alle drie de componenten bij elkaar vormen de totale weergave van de attitude. Samen geven ze de beleving, ervaring en houding weer.

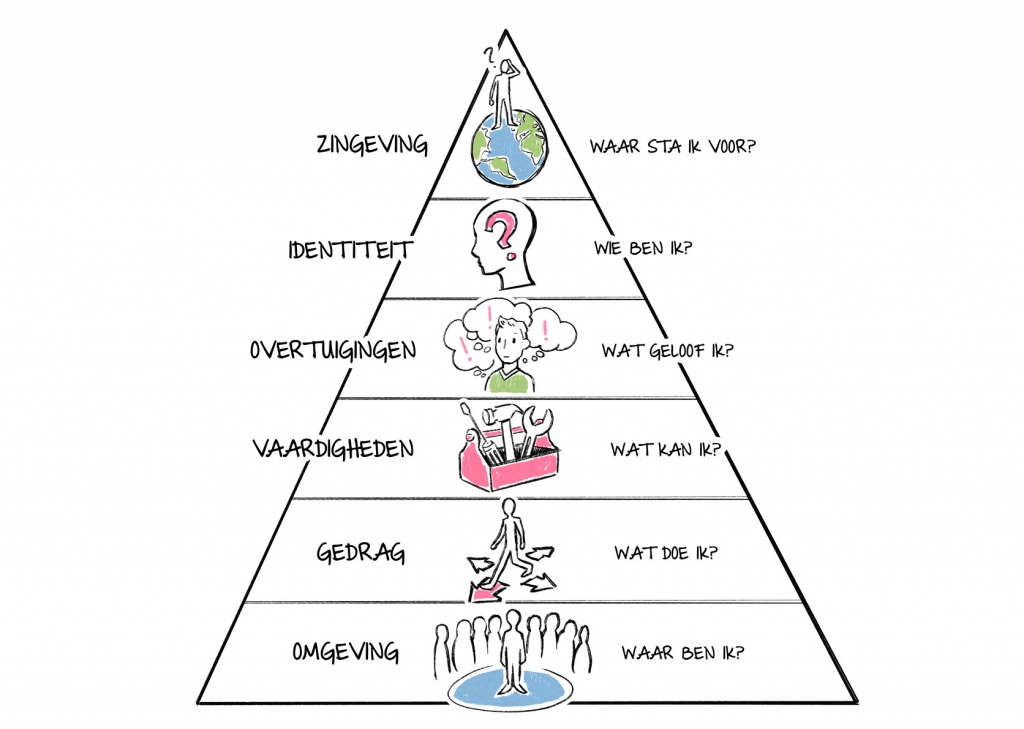
Het emotionele component is doorslaggevend voor het gedrag van mensen. Echter komt het vaker voor dat iemand begint met een cognitief antwoord. Aan het begin van een gesprek voelt de respondent zich vaak nog niet veilig genoeg om op emotioneel niveau antwoord te geven. De respondent heeft tijd nodig om zich op zijn gemak te voelen.

Door gebruik te maken van een kapstok en door het uitpakken van containerbegrippen zorgt de onderzoeker er voor om tot de kern van de attitude te komen. De kapstok geeft de hoofdlijnen van het gesprek weer in vaste begrippen die uitgevraagd dienen te worden. Containerbegrippen zijn begrippen met een lading. Het zijn vaak begrippen die een emotie laten zien zoals leuk of vervelend, maar geven geen blijk wat er leuk of vervelend is. Daarnaast zijn er ook containerbegrippen die zowel positief als negatief zijn zoals; in principe, soms en meestal. Om de respondent niet meteen betrapt te laten voelen wordt eerst het positieve aspect van een dergelijk containerbegrip uitgevraagd.

Het attitude-interview wordt afgesloten met en slotsamenvatting. Daarnaast geeft de onderzoeker ruimte voor een reactie en een aanvulling waarbij de onderzoeker en de respondent terugblikken op de gespreksvoering.

**2. Wat maakt dat iemand sociaal ondernemer is of wil worden in gemeente Katwijk?**

De fasering van de logische niveaus van Bateson&Dits verleent zich als model om tot ontdekking van de resultaten te komen. De uitwerking van de niveaus bij de respondenten vormt de invalshoek van het leren en ervaren van de gemeenteambtenaren en (potentiële) sociaal ondernemers. Bij de beantwoording van de deelvraag kan onderscheid worden gemaakt tussen de zes verschillende niveaus. Deze niveaus kennen een duidelijke hiërarchie. Wanneer er verandering plaats vindt op een bepaald niveau heeft dit van invloed op de onderliggende niveaus. Door inzicht te krijgen waar een probleem zit kan een interventie tot gedragsverandering op een hoger niveau leiden tot een oplossing van dit probleem. Het probleem wordt helder doordat met het model het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie kan worden bevraagd.



Voorbeeld: Wanneer iemand zichzelf andere vaardigheden aanleert, gaat hij logischerwijs ander gedrag vertonen. Doordat zijn gedrag anders wordt, veranderd ook de manier waarop anderen op hem reageren. Zijn omgeving verandert dus automatisch mee. Dit is altijd het geval, maar andersom kan de omgeving van invloed zijn op bijvoorbeeld het gedrag, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn (Crashborn & Buis, 2015).

**Vragen op verschillende niveaus**

|  |  |
| --- | --- |
| **Omgeving** | |
| Huidige situatie | Gewenste Situatie |
| - Wat speelt er in de context (wat, waar, wanneer, wie en hoe)?  - Welke andere personen of voorwaarden zijn van invloed en hoe precies? | - Hoe wil je dat jouw omgeving reageert op jouw verandering?  - Wat wil je dat het effect van de verandering is op jouw omgeving? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Gedrag** | |
| Huidige situatie | Gewenste Situatie |
| - Wat doe je en hoe doe je dat?  - Wat doe je niet? | - Met welk gedrag kun je jouw invloed vergroten?  - Wat zie ik je anders doen in de gewenste situatie? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Capaciteit** | |
| Huidige situatie | Gewenste Situatie |
| - Welke vaardigheden en capaciteiten zet je in, en hoe?  - Welke vaardigheden en capaciteiten bezit je ook, maar zet je niet in? | - Welke vaardigheden en capaciteiten wil je ontwikkelen, en hoe zie ik je ze inzetten?  - Hoe komt het dat je het nog niet hebt gedaan en waardoor gaat het nu wel lukken? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Overtuiging** | |
| Huidige situatie | Gewenste Situatie |
| - Wat vind je belangrijk en wat geloof je in deze (werk)situatie?  - Wat zijn jouw overtuigingen en hoe rationeel en realistisch zijn ze? | - Wat maakt het dat je jouw nieuwe helpende en realistische overtuigingen vasthoudt in de toekomst?  - Welke overtuigingen helpen je omdat te realiseren wat jij wenst (gevoel, gedrag en gewenst effect op de omgeving)? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Identiteit** | |
| Huidige situatie | Gewenste Situatie |
| - Hoe wil je gezien worden in de huidige situatie (persoonlijke, werk- en beroepsidentiteit)?  - Wie ben je op dit moment en wie ben je op dit moment niet? | - Wie wil je zijn en hoe wil je gezien worden in de toekomst (persoonlijke, werk en beroepsidentiteit)?  - Past dat bij waar je essentie op uit bent, past het bij wie je werkelijk bent? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Zingeving** | |
| Huidige situatie | Gewenste Situatie |
| - Welke ervaringen maken je rijk?  - Wat geeft zin aan jouw leven en werk? | - Hoe wil je in de toekomst zin geven aan jouw werk en leven?  - Wat geeft je in de toekomst voldoening en uitdaging? |

**3. Welke kwaliteiten hebben de (potentiële) sociaal ondernemers in gemeente Katwijk?**

De derde deelvraag wordt beantwoord uit de resultaten van de interviews met de (potentiële) sociaal ondernemers en de medewerkers van de gemeente in gemeente Katwijk. Om de kwaliteiten van de (potentiële) sociaal ondernemers te kunnen meten, wordt er gebruik gemaakt van het kwaliteitenspel.

Het kwaliteitenspel bestaat uit twee sets van 70 kaarten. Op de ene set staan woorden die de kwaliteiten van mensen aanduiden en op de andere set staan de vervormingen. Om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden wordt er alleen gebruik gemaakt van de eerste set kaarten, waarbij de kwaliteiten van de respondenten kunnen worden gemeten.

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-xoW567PMAhVIOxQKHdI1CVkQjRwIBw&url=http://www.kwaliteitenspel.nl/nl/kaartspellen/nederlandstalig/kwaliteitenspel&bvm=bv.120853415,d.ZGg&psig=AFQjCNEx9cInIV31ygimhT9TezW9pXv8bg&ust=1462019000453133)

De 70 kwaliteitskaarten uit het kwaliteitenspel worden op tafel uiteengezet. De respondent krijgt geruime tijd om vijf van zijn kwaliteiten te kiezen die hij bezit en kan inzetten als sociaal ondernemer. Bij de medewerkers van de gemeente wordt de vraag iets anders gesteld. Bij hen is de vraag welke vijf kwaliteiten zijn het meest ideaal om als sociaal ondernemer in gemeente Katwijk te bezitten.

**4. Wat heeft iemand nodig om sociaal ondernemer te worden in gemeente Katwijk?**

Topics

1. Macro-economische condities

2. Functioneren van de overheid

3. Infrastructuur

4. Maatschappij

5. Menselijk kapitaal en arbeidsaanbod

6. Innovatie

7. Kapitaal

8. Ondernemerschap

Het CBS (2013) deelt het ondernemersklimaat in op de bovenstaande topics. Hieronder worden de topics beknopt beschreven. Iedere beschrijving wordt afgesloten met een vraagstelling voor de topiclijst.

Laag 1: Randvoorwaarden en maatschappelijke context

Deze laag van het sociaal-ondernemersklimaat omvat de sociaaleconomische omgeving van de sociaal ondernemer en de sociaal onderneming. De hieronder beschreven factoren worden bepaald of beïnvloed door de overheid.

*1.a Macro-economische condities*

De macro-economische condities bepalen in hoeverre de economische omgeving de middellange termijnbeslissingen van een sociaal-onderneming beïnvloed. Wanneer er veel onzekere factoren spelen, dan zal het onwaarschijnlijk zijn dat een sociaal-onderneming zal besluiten te investeren. Positieve macro-economische condities geven ook aan in hoeverre de overheid erin slaagt conjuncturele schommelingen te vermijden.

*1.b Functioneren van de overheid*

De overheid geeft sociaal-ondernemingen rechten, maar legt sociaal-ondernemingen ook plichten op door wet- en regelgeving. Daarnaast helpt de overheid sociaal-ondernemingen te voldoen aan de opgelegde plichten.

*1.c Infrastructuur*

De infrastructuur onderscheid drie verschillende varianten. De eerste variant omschrijft de fysieke infrastructuur, zoals auto-, spoor- en waterwegen. De tweede variant omschrijft de ICT-infrastructuur waartoe de verspreiding en het gebruikt van ICT wordt gerekend. De laatste variant omschrijft de kennisinfrastructuur zoals Research & Development en onderwijs.

*1.d Maatschappij*

Vanuit de maatschappij kunnen er politieke keuzes worden opgelegd die van invloed zijn op het sociaal-ondernemersklimaat. De eisen uit het milieu kunnen direct de individuele sociaal ondernemer raken. Naast deze politieke keuzes zijn ook feitelijke kenmerken van een samenleving indirect van invloed op het sociaal-ondernemersklimaat, zoals vergrijzing.

Laag 2: Aanjagers van economische groei

De tweede laag is de sturende kracht van de economische groei. Deze laag is gericht op het gedrag van sociaal ondernemingen en individuen.

*2.a Menselijk kapitaal en arbeidsaanbod*

Het menselijk kapitaal omvat de kennis en vaardigheden van mensen. De kwaliteit van de bestaande kennis en vaardigheden geeft een bijdrage aan de arbeidsproductiviteit.

Hiervoor is de scholingsgraad van belang, maar ook de mate waarin de verworven kennis wordt onderhouden, aangevuld en vernieuwd.

*2.b Innovatie*

Innovatie is het geheel van nieuwe processen en producten die de productiviteit van bedrijven en de welvaart kunnen vergroten. Research en Development zorgen voor de belangrijkste innovaties. Ook innovaties in de bedrijfsorganisatie of marketingstrategieën zijn belangrijk voor een positief sociaal-ondernemersklimaat.

*2.c Kapitaal*

Kapitaal omvat fysiek kapitaal en financieel kapitaal. Fysiek kapitaal wordt daadwerkelijk ingezet tijdens het productieproces. Het financieel kapitaal gaat over de financiering, zoals investeringen. De beschikbaarheid van het financieel kapitaal is van invloed op de kwaliteit van het sociaal-ondernemersklimaat. Investeringsplannen met een laag rendement of een verhoogd risico komen moeilijk aan hun financiële middelen.

2.d Ondernemerschap

Ondernemerschap kan zorgen voor betere processen en een hogere productiviteit. Deze verhoogde productiviteit kan bijdragen aan de economische groei, wat meer ondernemingen aan zal trekken. Wanneer er meer ondernemingen zijn kan dit leiden tot meer concurrentie, waardoor de markt efficiënter wordt en de economie verder groeit.

Belangrijk in dit onderdeel is de houding van het individu tegenover ondernemerschap. Ook de omgeving van het individu kan van invloed zijn in de keuze tussen ondernemerschap en regulier loondienst.

**4. Welke belemmeringen hebben de (potentiële) sociaal ondernemers in gemeente Katwijk?**

De vierde deelvraag wordt ook als interviewvraag gesteld. Daaruit volgt een attitude-gesprek. Daarnaast wordt de attitude van de respondent tegenover de topics financiering, herkenning en erkenning ondervraagd. Deze topics komen uit het theoretisch kader en worden uit eerder onderzoek als de grootste belemmeringen gevonden voor sociaal ondernemers en sociaal ondernemingen.

## Bijlage 3: Persberichten

**ChristenUnie vraagt aandacht voor sociale ondernemingen**

3 december 2014

Investeren in duurzaamheid en werkgelegenheid. Twee speerpunten die de ChristenUnie begin november in de gemeenteraad naar voren bracht. Speerpunten die hand in hand gaan. Zo levert investeren in duurzame en schone energie niet alleen winst op voor de schepping en de portemonnee, het biedt ook kansen voor lokale ondernemers, voor nieuwe ‘bedrijfssectoren’ en dus ook kansen op nieuwe banen. Een win-win-win-win-situatie.

**Sociale ondernemingen**

De ChristenUnie vraagt al geruime tijd aandacht voor versterking en verbreding van de Katwijkse economie. Daarbij wordt ook aandacht gevraagd voor een economie waarin niet het maken van financiële winst het hoogste goed is, maar waarin oog is voor maatschappelijke winst. Vanuit het oogpunt van een duurzame economie en het creëren van werkgelegenheid heeft de ChristenUnie in de gemeenteraad een pleidooi gehouden voor sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die maatschappelijke winst en impact voorop stellen. Geld verdienen is voor hen van secundair belang. Deze bedrijven werken vooral met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder mensen met een arbeidsbeperking. Sociale ondernemingen nemen een positie in tussen overheid, commerciële bedrijven en charitatieve instellingen en vormen daarmee een nieuwe economische sector. Meer informatie: www.social-enterprise.nl

**Participatiewet**  
Sociale ondernemingen zijn extra interessant in het kader van de participatiewet. Van gemeenten en bedrijven wordt namelijk verwacht dat zij de komende jaren mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. Sociale ondernemingen kunnen daarin voorzien. Zo is een taxibedrijf in Amsterdam gestart met het rijden met elektrische auto’s en met chauffeurs van 50+; herintreders op de arbeidsmarkt. Goed voor het milieu en goed voor de werkloze ouderen. De klanten waren ook niet duurder uit. In dezelfde stad is een horecabedrijf annex bierbrouwerij gevestigd die mensen met een psychiatrische beperking en mensen met een handicap inzet voor rondleidingen en bediening.

**Verzoek ChristenUnie**

Bovenstaande is voor de ChristenUnie aanleiding geweest om een motie in te dienen waarmee het college werd opgeroepen onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot het stimuleren van het starten en vestigen van sociale ondernemingen in Katwijk. Ook is gevraagd de mogelijkheden te onderzoeken om via het gemeentelijke inkoop- en aanbestedingsbeleid (meer) ruimte te geven aan sociale ondernemingen. De gemeente kan namelijk zelf het goede voorbeeld geven door met dergelijke bedrijven in zee te gaan. De wethouder zegde toe deze punten te gaan onderzoeken en hierover naar de gemeenteraad te rapporteren.

**Brownies & Downies in Katwijk?**

13 mei 2015

Een half jaar terug riep de ChristenUnie het College op de vestiging van sociale ondernemingen in Katwijk te stimuleren en als gemeente zelf ook gebruik te maken van sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die streven naar maatschappelijke winst en niet alleen naar de hoogste financiële winst. Deze ondernemingen werken vooral met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder mensen met een arbeidsbeperking.

Enkele weken terug schreef wethouder Mostert aan de gemeenteraad dat de gemeente graag de vestiging van sociale ondernemingen wil stimuleren en dat dit onderdeel gaat uitmaken van het economisch beleid voor de komende jaren. Inmiddels heeft het College in de economische agenda 2015-2019 de ambitie opgenomen dat er jaarlijks minimaal één nieuwe sociale onderneming in Katwijk van start gaat. De gemeente gaat nu de mogelijkheden onderzoeken tot het starten en vestigen van sociale ondernemingen. Sociale ondernemingen worden uitgenodigd met voorstellen te komen voor vestiging in Katwijk. Bij reguliere ondernemers wordt het sociaal ondernemerschap gestimuleerd en er wordt een proef gestart om bij een gemeentelijke aanbesteding gebruik te kunnen maken van een sociale onderneming. Op basis daarvan wordt bekeken of het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt gewijzigd.

Participatiewet  
De ChristenUnie vraagt al geruime tijd aandacht voor versterking en verbreding van de Katwijkse economie. Vanuit het oogpunt van een duurzame economie en het creëren van werkgelegenheid zijn sociale ondernemingen belangrijk. Sociale ondernemingen vormen een nieuwe economische sector en zijn extra interessant in het kader van de participatiewet. Van gemeenten en bedrijven wordt namelijk verwacht dat zij de komende jaren veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. Sociale ondernemingen kunnen daarin voorzien.

Brownies en Downies

Er zijn veel sociale ondernemingen in Nederland. Een paar voorbeelden. Een taxibedrijf dat gebruik maakt van elektrische auto’s en chauffeurs van 50+; herintreders op de arbeidsmarkt. Goed voor het milieu en goed voor de werkloze ouderen. Een ander voorbeeld is een horecabedrijf annex bierbrouwerij dat mensen met een psychiatrische beperking en mensen met een handicap inzet voor rondleidingen en bediening. In dezelfde categorie is ‘Brownies & Downies’ actief. Een lunchroom waar mensen met het syndroom van Down werken. In Nederland zijn er inmiddels 14 filialen van ‘Brownies & Downies’ gevestigd. De initiatiefnemer wil heel Zuid-Holland veroveren. Dus het volgende filiaal in Katwijk? Waarom niet?! Wij willen een samenleving waarin iedereen meedoet en zijn/haar talenten kan inzetten!

## Bijlage 4: Cursussen NSOB, Se.Lab & Movisie

NSOB (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur)

Module / Sociaal ondernemerschap & de overheid

Ondernemers zijn steeds vaker te vinden op de vervagende grenzen tussen markt, overheid en samenleving. Een ICT bedrijf met autistische werknemers met een Wajong-uitkering of een callcenter met blinde mensen in dienst: zomaar twee voorbeelden van bedrijven waarin sociale doelstellingen worden gecombineerd met economische doelstellingen. Deze sociale ondernemers leveren niet alleen economische waarde, maar dragen ook bij aan de aanpak van maatschappelijke kwesties.

Deze ondernemingen brengen de overheid in een tweestrijd. Aan de ene kant zijn deze ondernemingen zeer gewenst, de ondernemers dragen namelijk uit eigen initiatief bij aan maatschappelijke kwesties. Aan de andere kant zorgt juist het feit dat de ondernemers vanuit eigen initiatief aan een sociale kwestie bijdragen voor vragen, discussies en dilemma’s aan de kant van de overheid. Is een sociale onderneming bijvoorbeeld administratief te beschouwen als een bedrijf of een stichting? En indien een sociale onderneming wordt beschouwd als een onderneming, kunnen er dan subsidies worden toegekend aan een bedrijf of geeft dit politieke problemen in relatie tot andere vergelijkbare bedrijven?

Sociale ondernemers hebben bovendien, meer dan ‘gewone’ ondernemers, met de overheid te maken: veel publieke waarden blijken omgeven met regels, toezicht en randvoorwaarden. Ondernemers en overheden ontmoeten elkaar op financieel vlak (o.a. subsidies), op legaal vlak (o.a. vergunningen) en op communicatief vlak (o.a. informatie). Op elk van deze terreinen doen zich andere politieke, bestuurlijke en administratieve vragen voor waar zowel ondernemers als ambtenaren mee worden geconfronteerd. Deze module verkent deze vragen en dilemma’s door middel van werkbezoeken, colleges en opdrachten.

In de eerste plaats verkennen deelnemers verschillende, beloftevolle praktijken van sociaal ondernemerschap: wat is sociaal ondernemerschap en in welke vormen komt het voor? Daarna verkennen zij met de docenten verschillende manieren waarop overheden ruimte kunnen geven aan sociaal ondernemerschap. Wat betekenen vanzelfsprekende begrippen als ‘ruimte geven’ en ‘loslaten’ eigenlijk in de praktijk? Hoe begeef je je als overheid in netwerken van sociale innovatie? Wat vergt sociaal ondernemerschap van betrokken ambtenaren: de praktijk toont aan dat zij soms de eigen organisatie zullen moeten trotseren – hoe doe je dat precies? En wat moet je doen wanneer een ondernemer zich net niet helemaal aan alle voorschriften lijkt te willen houden?

Op deze manier verkent deze module het ongemak, én de manieren om hiermee om te gaan, van een samenleving waarin de overheid niet langer meer het monopolie behoudt op publieke dienstverlening.

|  |  |
| --- | --- |
| Leerdoelen | Vaardigheden |
| - Inzicht verwerven in de veranderende relatie markt, civil society en overheid: de belangrijkste veranderingen en ontwikkelingen hierbinnen kunnen benoemen  - Overheid leren bezien vanuit het perspectief van de (sociaal) ondernemer  - Dynamiek en krachten begrijpen van ‘de netwerksamenleving  - Inhoud geven aan het buzzwoord ‘participatie-samenleving | - In staat zijn beleid zo in te richten dat er ruimte ontstaat én blijft bestaan voor innovatieve, bottom-up initiatieven  - Leren hoe de ambtelijke organisatie zich verhoudt tot hetgeen  ‘buiten’ gebeurt en dat relevant is voor de ambtelijke binnenwereld  - Leren werken aan realisatie van publieke waarden in co-creatie met (sociale) ondernemers  - Leren opereren tussen de ambtelijke binnenwereld en de samenleving |

**Movisie**

Burgers aan het stuur

Burgerinitiatieven beginnen vaak hoopvol, maar lopen vaak na verloop van tijd vast zonder dat duidelijk is wat de reden daarvoor is. In deze training leert u werken met de succesvolle methodiek ‘Burgers aan het stuur’. Met deze methodiek kunt u zorgen voor een gezamenlijke aanpak van burgerparticipatie en kunt u aan de slag om de leefbaarheid en sociale cohesie in de buurt te vergroten.

Burgers aan het stuur is een burgerparticipatiemethodiek die gebaseerd is op resultaten, de zogenaamde ResultsBased Accountability. Deze methodiek is in de Verenigde Staten ontwikkeld door Mark Friedman; hij geeft daar op grote schaal trainingen over deze methodiek. Met ‘Burgers aan het stuur’ kunt u efficiënt in de buurt aan de slag met de verbetering van de leefbaarheid en de vergroting van de sociale cohesie. De methodiek bestaat uit de volgende acht stappen:

1. Wat is er aan de hand?

2. Wat moet er beter?

3. Actieplan maken

4. Meetbare resultaten bepalen

5. Actieplan uitvoeren

6. Resultaten meten

7. Verantwoorden

8. Nieuwe doelen stellen

Deze stappen worden tijdens de training stap voor stap besproken. Ook wordt u geïnformeerd over hulpmiddelen die u kunt gebruiken bij het uitvoeren van deze stappen.

Deelnemers aan de training krijgen een praktisch antwoord op de volgende vragen:

- Hoe krijg ik het probleem zo goed mogelijk in zicht?

- Wat zijn haalbare doelen? Met wie kan ik het best samenwerken? En hoe?

- Wat is een slimme manier van actie voeren?

- De deelnemers houden zelf zicht op de voortgang van hun aanpak en leren hoe ze tijdens de rit kunnen bijsturen. De onderlinge spelverdeling tussen burgers, wijkwerkers en ambtenaren / bestuurders maakt onderdeel uit van het programma.

**Datum**: op aanvraag

**Locatie**: incompany

**Prijs**: op aanvraag

Vragen? Bel ons!

030 789 22 22

**se.lab (Social Enterprise Lab)**

*Action | Learning | Impact*

Wij creëren en vergroten sociale impact door jongeren positie in te laten nemen in de samenleving in samenwerking met gemeenten, sociale ondernemingen & kennisinstellingen en op projectmatige basis. Zo leren wij, zij en de rest van de samenleving.

*Wie zijn wij?*

Wij zijn jongeren uit verschillende onderwijsinstellingen en se.learninglab is onze kennishub. We dagen jonge mensen uit om in de praktijk te gaan uitzoeken wat zij op een sociaal ondernemende manier kunnen bijdragen aan een betere samenleving. Andersom proberen we ook om sociaal ondernemers, overheden, partnerorganisaties en onderwijsinstellingen uit te dagen om nieuwe verbindingen aan te gaan met jonge mensen. Zo bouwen we niet alleen aan onze kennis en ervaring, maar ook aan een groeiend kennisnetwerk rond sociaal ondernemerschap. Jongeren gebruiken hun sociale overwaarde (onbenutte capaciteiten) praktisch om zelf meervoudige waarde te creëren of juist sociaal ondernemers te helpen deze te vergroten.

Se.learninglab blijft in beweging en ontwikkeling, want de social enterprise sector groeit en wij bewegen daarin als voorlopers graag mee, ook al bestaan we zelf nog niet zo lang en zoeken we actief onze plek nog in het veld. Ieder van ons bepaalt zijn eigen weg en ontwikkeling, en bouwt daarmee aan de ontwikkeling van se.learninglab. Se.learninglab staat voor sociale innovatie, passie, creativiteit en vrijheid.

Ons motto luidt: **action | learning | impact**.

*Wat doen we?*

We zetten onze sociale overwaarde in om meervoudige waarde te creëren en te vergroten. In projecten bouwen we met sociale ondernemingen, overheden en kennisinstellingen aan meer kennis en resultaat op het gebied van sociaal ondernemen. De projecten komen tot stand op initiatief van de leden en de kansen die het netwerk biedt. Daarbij inspireren, begeleiden en verbinden we elkaar, maar dagen we elkaar en onze omgeving ook uit. Door het ontbreken van de klassieke en veilige onderwijsomgeving is het mogelijk om andere, complexe, persoonlijke en uitdagende leerervaringen op te doen. Se.learninglab is de daarin aanjager, verbinder, versneller en facilitator.

*En u?*

Wij staan klaar om onze projecten aan te vullen, uit te breiden, kennis te delen of u gewoon te leren kennen. We staan voor elk idee open. Daarnaast staat onze kennishub zelf ook klaar om uit te breiden, wil je graag betrokken raken bij Se.learninglab? Neem dan contact met ons op via [info@selab.nl](mailto:info@selab.nl)

## **Bijlage 5: Ondernemersverenigingen in gemeente Katwijk**

**Katwijkse Ondernemersvereniging**

Kerkstraat 11

2231 CX Rijnsburg

Telefoon: (071) 403 13 19

E-mail: [info@kovkatwijk.nl](mailto:info@kovkatwijk.nl)

[website KOV](http://www.kovkatwijk.nl/)

**Horeca Verenging Katwijk**

Secretariaat per adres

Koningin Wilhelminastraat 9

2225 AZ Katwijk

E-mail: [info@bbaanzee.nl](mailto:info@bbaanzee.nl)

**Winkeliersvereniging 'Zeezijde'**

Postbus 288

2220 AG Katwijk ZH

E-mail: [info@winkelhartzeezijde.nl](mailto:info@winkelhartzeezijde.nl)

[website Zeezijde](http://www.zeezijdekatwijk.nl/)

**Winkeliersvereniging 'In de Hoftuin'**

Tulpenstraat 10

2231 GW Rijnsburg

Telefoon: (071) 402 87 26

[website 'In de Hoftuin'](http://www.dehoftuin.nl/)

**Winkeliersvereniging 'Hoornesplein'**

Hoornesplein 47-49

2221 BC Katwijk

Telefoon: (071) 408 28 91

**Winkeliersvereniging 'Bosplein/Kon. Julianalaan'**

Bosplein 7

2224 GB Katwijk

Telefoon: (071) 401 44 60

**Agrarische Vereniging Katwijk**

Zijlhoeklaan 9

2235 SK Valkenburg

E-mail: [avkatwijk@live.nl](mailto:avkatwijk@live.nl)

**Samenwerkende Lijnrijders Bedrijven (SLB)**

VGB/SLB

Postbus 1104

1430 BC Aalsmeer

Telefoon: (029) 738 02 02

E-mail: [info@vgb.nl](mailto:info@vgb.nl)